

**Strategische Verhaltensweisen unter  
Umfeldveränderungen und Unsicherheit**  
**Eine explorative Untersuchung auf der Grundlage  
von Case Research**

DISSERTATION

zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften,  
vorgelegt der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät  
der Universität Freiburg, Schweiz

von

**Anna Regina Rohe**

aus Deutschland

Genehmigt von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät  
am 03.04.2017 auf Antrag von  
Herrn Prof. Dr. Rudolf Grünig (erster Referent) und  
Herrn Prof. em. Dr. Norbert Thom Prof. h.c. Dr. h.c. mult. (zweiter Referent)

Freiburg, Schweiz 2017

Mit der Annahme einer Dissertation beabsichtigt die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Freiburg nicht, zu den darin enthaltenen Meinungen des Verfassers Stellung zu nehmen. (Fakultätsbeschluss vom 23. Januar 1990)

Meinen Eltern  
Annelie und Ernst Rohe



## **Danksagung**

Allen, die mich auf dem Weg der Dissertation begleitet oder kurz meinen Weg gekreuzt haben und mich bewusst oder unbewusst motiviert und geprägt haben, gebührt mein herzlicher Dank, auch wenn sie hier nicht namentlich genannt werden.

Ganz besonders möchte ich meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Rudolf Grünig, danken, der mich von der ersten Idee bis zur Fertigstellung der Dissertation begleitet hat. Er hat mit seinem großen Engagement, seiner motivierenden Haltung, seinen kritischen Fragen und präzisen Anmerkungen maßgeblich zum Gelingen meiner Dissertation beigetragen. Von seiner Strukturiertheit, seinem Pragmatismus und seinen umfassenden Fach- und Branchenkenntnissen habe ich über die Dissertation hinaus viel gelernt.

Meinem Zweitgutachter, Herrn Prof. em. Dr. Norbert Thom Prof. h.c. Dr. h.c. mult., gilt ebenfalls mein tiefer Dank. Während zahlreicher Doktorandenseminare und Diskussionen leistete er stets auf konstruktive Weise mit vielfältigen Anregungen und motivierenden Worten wertvolle Beiträge zu meinem Forschungsprojekt. Sein großer Erfahrungsschatz war dabei gleichermaßen beeindruckend wie hilfreich.

Herrn Prof. Dr. Eric Davoine danke ich ganz herzlich für die angenehme Leitung der Disputation als Präsident des Disputationsausschusses.

Herrn Prof. em. Dr. Richard Kühn, Frau Dr. Clea Bauch, Frau Carsta Militzer, Frau Dr. Maude Montani und Frau Dr. Esther Thahabi gebührt mein Dank für ihre Unterstützung in den internen Doktorandenseminaren des Lehrstuhls für Unternehmensführung der Universität Freiburg. Die gehaltvollen Anmerkungen und konstruktiven Diskussionen haben wesentliche Impulse für die Entwicklung meiner Forschungsarbeit gegeben. Frau Dr. Clea Bauch hat sich darüber hinaus außerordentlich für mein Forschungsprojekt engagiert und war in fachlicher wie auch methodischer Hinsicht eine wichtige Diskussionspartnerin.

Ein besonderer Dank geht auch an meine zahlreichen Interviewpartner, welche ich aufgrund der Vertraulichkeitsregelung nicht namentlich nennen kann. Ohne ihre Unterstützung wäre es nicht möglich gewesen, die vorliegende Dissertation in dieser Form zu realisieren. Trotz hoher Arbeitsbelastung haben sie sich viel Zeit genommen und mir ausführlich Auskunft gegeben. Die tiefen Einblicke in die Praxis, die ich dadurch gewinnen konnte, waren und bleiben für mich sehr wertvoll.

Dem Lehrstuhlteam gilt ebenfalls mein Dank. Besonders zu erwähnen ist hier die unermüdliche Hilfsbereitschaft von Frau Thekla Schulthess in jeglichen Belangen. Ihr, wie auch Frau Amandine Blanc und Frau Dr. Maude Montani schulde ich insbesondere meinen Dank für die Unterstützung beim formalen Feinschliff der Arbeit. Des Weiteren danke ich Frau Nina Bertschy, Herrn Terence Michel und Frau Aline Moreau. Die gute Zusammenarbeit, kollegiale Unterstützung und freundschaftliche Atmosphäre bedeutet mir sehr viel.

Mein aufrichtiger Dank gilt auch Herrn Dieter Grützner für sein zügiges und sehr detailliertes Korrekturlesen der gesamten Arbeit.

Meinen lieben Freunden, die immer ein offenes Ohr für mich hatten und mich moralisch unterstützt haben, danke ich von Herzen. Hier sind insbesondere Dr. Ricardo Armenta, Dr. Zeynep Fortis, Stefan Fritz, Sanjoy Göhlisdorf, Marie-Paule Haefliger, Dr. Sebastian Kernbach, Anja Krex, Eliane Luedi, Dr. Maude Montani, Agneta Murnan und Dr. Kathrin Tauscher zu nennen. Die persönlichen Gespräche und fachlichen Diskussionen waren wichtige Quellen der Motivation für mich. Ich schätze mich sehr glücklich, euch als Freunde an meiner Seite zu haben!

Mein tief empfundener Dank gebührt Dr. Falko Sautermeister, der mich mit seinem großen Verständnis, seiner enormen Geduld und seiner selbstlosen Art durch Höhen und Tiefen der Dissertation getragen hat. Vielen Dank für deine Toleranz, deine kontinuierliche Unterstützung und deine große Hilfsbereitschaft zu oftmals später Stunde!

An meine liebe Familie geht mein innigster Dank. Meine Eltern Annelie und Ernst Rohe und mein Bruder Christian Rohe gaben mir jeher das nötige Vertrauen und den Mut, meinen Weg zu gehen. Meine Eltern waren immer für mich da und haben mich zeitlebens uneingeschränkt unterstützt und gefördert. Es ist nicht in Worte zu fassen, wie viel es mir bedeutet, stets auf ihren Rückhalt zählen zu können. Ihnen sei diese Arbeit gewidmet.

## **Abstract in Deutsch**

Unternehmen sind mit vielfältigen Umfeldveränderungen konfrontiert, die bewirken, dass sich Branchen und Wettbewerbsarenen je nach Treiber unterschiedlich stark wandeln. Seit Jahrzehnten ist eine Zunahme der Veränderungsgeschwindigkeit und der Komplexität des Unternehmensumfeldes festzustellen. Damit einhergehend ist auch die Unsicherheit bei Unternehmen gestiegen, was sie vor große Herausforderungen stellt. Aufgrund der Langfristigkeit strategischer Entscheidungen wirken sich diese Phänomene in der Strategiefindung besonders stark aus. Sie erschweren das Fällen von Entscheidungen wie auch die Wahl strategischer Verhaltensweisen.

Umfeldveränderungen, Unsicherheit und strategische Verhaltensweisen sind seit Langem wichtige Themen in der Fachliteratur. Es hat sich jedoch gezeigt, dass eine ganzheitliche Untersuchung, die diese drei Forschungsgegenstände im Zusammenhang betrachtet, bisher fehlt. Das Ziel dieser Forschungsarbeit besteht daher in der Untersuchung strategischer Verhaltensweisen im Zusammenhang von Umfeldveränderungen und Unsicherheit.

Basierend auf Experteninterviews wurden zahlreiche Unternehmen und Wettbewerbsarenen unterschiedlichster Branchen eingehend untersucht. Einem zirkulären Forschungsprozess folgend, konnten durch eine Analyse und Aufbereitung der relevanten Fachliteratur und die Anwendung von Case Research ausgewählte Ansätze zur Erfassung von Umfeldveränderungen, Unsicherheit und strategischem Verhalten weiterentwickelt und angewendet werden. Bei neun Fällen aus der Praxis erfolgte die Anwendung der entwickelten Typologien auf Geschäftsebene und die Auswertung der aufgetretenen Ausprägungen.

Die Resultate zeigen, dass die entwickelten Typologien zur Bestimmung der Umfeldveränderungen, Unsicherheiten und strategischen Verhaltensweisen anwendbar sind. Die erarbeitete mehrdimensionale Analysestruktur ermöglicht eine systematische Untersuchung und Verknüpfung der genannten Forschungsgegenstände. Stimmige Tendenzen sind zwischen den verschiedenen Typologien zur Erfassung der Umfeldveränderungen und Unsicherheiten sowie zwischen den Dimensionen der einzelnen Typologien sichtbar geworden. Auch können Einflüsse zwischen bestimmten Strategietypen, Arten des Wandels und Unsicherheitsgraden festgestellt werden.

Die gewonnenen Erkenntnisse sind für die Forschung wie auch für die Praxis von Interesse. Die erzielte Operationalisierung der Forschungsgegenstände kann zukünftig für die Durchführung einer quantitativen Studie verwendet werden. Unternehmen können die entwickelten Typologien anwenden, um ihren eigenen Fall systematisch zu analysieren. Es erleichtert ihnen die Bestimmung der Art des Wandels, den die relevante Wettbewerbsarena durchläuft, die Bestimmung des vorherrschenden Unsicherheitsgrades sowie die strategische Positionierung im entsprechenden Wandel und Unsicherheitsgrad. Diese strukturierte Betrachtung aus verschiedenen Blickwinkeln bewahrt vor einer zu engen Sicht der zukünftigen Entwicklungen. Sie hilft Unternehmen zudem, sich strategisch richtig einzuordnen und frühzeitig adäquat strategisch zu handeln.

## **Abstract in English**

Companies face a variety of changes in their environment, causing industries and competitive arenas to change. Depending on the driving forces, the intensity and impact of these changes differ. The rate of change and the complexity of the business environment have been increasing for decades. As a result, the uncertainty for companies has also increased, creating major challenges. Due to the long-term nature of strategic decisions, these phenomena have a particularly strong impact on the development of strategies, complicating both decision-making and the choice of strategic behavior.

Environmental changes, uncertainty and strategic behavior have long been important topics in the specialist literature. However, a holistic study that examines these three research objects in an interrelated manner has been lacking. Therefore, the objective of this research is to investigate strategic behavior in the context of environmental changes and uncertainty.

Based on expert interviews, numerous companies and competitive arenas of various industries were thoroughly analyzed. Using a circular research process, selected approaches to determine environmental changes, uncertainty and strategic behavior could be developed and applied by analyzing the relevant literature and using the case research approach. In nine case studies, the developed typologies were applied on the business level and the resulting specificities were evaluated.

The results show that the developed typologies can be applied to determine environmental changes, uncertainties and strategic behavior. Thanks to the developed multidimensional analysis structure, the research objects can be systematically analyzed and linked. Coherent tendencies became apparent between the different typologies to determine environmental changes and uncertainties, as well as between the dimensions of the specific typologies. Influences between certain types of strategies, types of change and degrees of uncertainty could also be identified.

The findings are of interest for both researchers and practitioners. The achieved operationalization of the research objects can be used in the future to conduct a quantitative study. Companies can use the developed typologies to systematically analyze their own case. This will make it easier for them to determine the type of change in the relevant competitive arena, the prevailing degree of uncertainty, as well as the strategic positioning according to the type of change and the degree of uncertainty. This structured approach, based on different perspectives, avoids a view of future developments that is too narrow. It also helps companies to correctly position themselves strategically and to act adequately at an early stage.



## **Extrait en français**

Les entreprises sont confrontées à une variété de changements dans leur environnement, ce qui provoque des évolutions dans des branches et des arènes concurrentielles. Selon les facteurs, l'intensité et l'impact de ces changements varient. Depuis des décennies, la vitesse des changements et la complexité de l'environnement des entreprises augmentent. Il en résulte une augmentation de l'incertitude pour les entreprises, ce qui présente des défis majeurs. En raison de la portée à long terme des décisions stratégiques, ces phénomènes ont un impact important sur l'élaboration des stratégies. Ils compliquent les prises de décision ainsi que le choix des pratiques stratégiques.

Les changements d'environnement, l'incertitude et les pratiques stratégiques sont depuis longtemps des thèmes importants de la littérature spécialisée. Il a cependant été constaté qu'une étude holistique qui considère l'ensemble de ces trois objets de recherche manquait jusqu'à présent. Par conséquent, l'objectif de ce travail de recherche consiste à examiner les pratiques stratégiques dans le contexte des changements d'environnement et de l'incertitude.

Sur la base d'entretiens avec des experts, de nombreuses entreprises et arènes concurrentielles de différentes branches ont été étudiées en détail. À l'aide d'un processus de recherche circulaire, des approches sélectionnées pour déterminer les changements d'environnement, l'incertitude et les pratiques stratégiques ont pu être développées et appliquées en analysant la littérature spécialisée et en appliquant l'approche « case research ». Dans neuf cas de la pratique, les typologies développées ont été appliquées au niveau des activités et les spécificités observées ont été évaluées.

Les résultats montrent que les typologies développées sont applicables pour déterminer les changements d'environnement, les incertitudes et les pratiques stratégiques. Grâce à la structure d'analyse multidimensionnelle élaborée, les objets de recherche mentionnés peuvent être systématiquement analysés et liés. Des tendances cohérentes sont apparues entre les différentes typologies pour déterminer les changements d'environnement et l'incertitude, tout comme entre les dimensions de chaque typologie. Les influences entre les types de stratégie, les types de changements et les degrés d'incertitude ont aussi pu être identifiés.

Les résultats sont d'un grand intérêt pour la recherche et la pratique. L'opérationnalisation réalisée des objets de recherche peut être utilisée à l'avenir pour réaliser une étude quantitative. Les entreprises peuvent utiliser les typologies développées afin d'analyser systématiquement leur propre situation. Ceci facilitera la détermination des types de changements dans l'arène concurrentielle pertinente, la détermination des degrés d'incertitude prédominants, ainsi que le positionnement stratégique en fonction du type de changement et du degré d'incertitude. Cette considération structurée, basée sur différentes perspectives, évite une vision trop étroite des développements futurs. Elle aide également les entreprises à correctement se positionner stratégiquement et à agir de manière adéquate à temps.



## Inhaltsverzeichnis

Danksagung .....	v
Abstract in Deutsch .....	vii
Abstract in English .....	viii
Extrait en français .....	ix
Inhaltsverzeichnis .....	xi
Abbildungsverzeichnis .....	xix
Tabellenverzeichnis .....	xxi
Abkürzungsverzeichnis .....	xxiii
1    Einleitung .....	1
1.1    Kapitelüberblick .....	1
1.2    Problemstellung und Relevanz des Forschungsthemas .....	1
1.2.1    Umfeldveränderungen, Unsicherheit und strategisches Verhalten als Problemstellung .....	1
1.2.2    Wenig gesichertes Wissen zur Problemstellung als Begründung der Relevanz .....	2
1.3    Zielsetzung .....	3
1.4    Wissenschaftstheoretische Grundposition .....	4
1.5    Forschungsmethodik .....	6
1.5.1    Qualitativer Forschungsansatz .....	6
1.5.2    Case Research .....	8
1.5.3    Experteninterviews .....	8
1.5.4    Zirkulärer Forschungsprozess .....	9
1.6    Aufbau der Arbeit .....	12
2    Strategische Grundlagen der Untersuchung .....	15
2.1    Kapitelüberblick .....	15
2.2    Strategie .....	15
2.2.1    Zum Begriff Strategie .....	15
2.2.2    Strategien auf unterschiedlichen Ebenen .....	17
2.2.3    Entwicklungsstufen des strategischen Denkens .....	18
2.2.4    Strategisches Management .....	21
2.2.4.1    Überblick .....	21
2.2.4.2    Strategische Planung .....	22
2.2.4.3    Strategieimplementierung .....	23

2.2.4.4	Strategische Kontrolle .....	24
2.2.5	Theoretische Ansätze der Strategielehre .....	25
2.2.5.1	Industrieökonomik und der marktorientierte Ansatz.....	25
2.2.5.2	Evolutionstheorie.....	31
2.2.5.3	Der ressourcenorientierte Ansatz .....	32
2.3	Positionierung der Forschungsarbeit im strategischen Management .....	33
2.4	Umfeldveränderungen .....	34
2.4.1	Unternehmensumfeld.....	34
2.4.1.1	Makroumfeld .....	36
2.4.1.2	Branche.....	39
2.4.1.3	Märkte.....	39
2.4.2	Zunehmende Umfeldveränderungen zu Beginn des 21. Jahrhunderts .....	41
2.4.3	Ansätze zur Erfassung von Umfeldveränderungen .....	43
2.4.3.1	Überblick .....	43
2.4.3.2	Umfelddynamik nach Child .....	46
2.4.3.3	Umfeldturbulenzen nach Ansoff und Sullivan .....	47
2.4.3.4	Branchenveränderungen nach McGahan.....	49
2.4.4	Implikationen für die Fallanalysen der Hauptstudie.....	56
2.5	Unsicherheit.....	57
2.5.1	Verständnis von Unsicherheit.....	57
2.5.2	Steigende Unsicherheit zu Beginn des 21. Jahrhunderts.....	59
2.5.3	Ansätze zur Erfassung von Unsicherheit.....	61
2.5.3.1	Überblick .....	61
2.5.3.2	Unsicherheitsgrade nach Courtney et al. ....	62
2.5.4	Implikationen für die Fallanalysen der Hauptstudie.....	68
2.6	Strategisches Verhalten .....	69
2.6.1	Verständnis von strategischem Verhalten .....	70
2.6.2	Ansätze zur Typologisierung generischer Strategien .....	71
2.6.2.1	Überblick .....	71
2.6.2.2	Synthese generischer Geschäftsstrategien nach Buzzell et al., Wissema et al., Harrigan und Galbraith und Schendel.....	76
2.6.2.3	Generische Geschäftsstrategien nach Porter .....	77
2.6.2.4	Generische Geschäftsstrategien nach Ansoff und Sullivan.....	80
2.6.2.5	Generische Geschäftsstrategien nach McGahan .....	80

2.6.2.6	Generische Geschäftsstrategien nach Courtney et al.....	81
2.6.3	Implikationen für die Fallanalysen der Hauptstudie.....	83
2.7	Zusammenfassung .....	84
3	Case Research und Experteninterviews als methodische Grundlagen der Forschungsarbeit .....	87
3.1	Kapitelüberblick .....	87
3.2	Case Research.....	87
3.2.1	Begründung der Wahl von Case Research .....	87
3.2.2	Begriff des Case Research.....	89
3.2.3	Case Research Ansätze aus der Fachliteratur .....	90
3.2.3.1	Der Prozess des Case Research nach Yin.....	91
3.2.3.2	Der Prozess des Case Research nach Gagnon .....	97
3.2.4	Der eigenen Untersuchung zugrunde gelegter Case Research Ansatz .....	102
3.2.4.1	Untersuchungsdesign und -vorbereitung .....	103
3.2.4.2	Datenerhebung.....	105
3.2.4.3	Datenaufbereitung .....	106
3.2.4.4	Datenanalyse.....	106
3.2.5	Qualitätskriterien zur Beurteilung des Case Research .....	106
3.2.5.1	Grundüberlegungen .....	107
3.2.5.2	Vorgeschlagene Kriterien .....	108
3.3	Experteninterviews .....	111
3.3.1	Begründung der Wahl des wissenschaftlichen Interviews .....	111
3.3.2	Begriff und Arten des wissenschaftlichen Interviews .....	111
3.3.3	Begründung der Wahl des Experteninterviews .....	113
3.3.4	Ablauf des Experteninterviews.....	115
3.3.4.1	Inhaltliche Vorbereitung.....	115
3.3.4.2	Organisatorische Vorbereitung.....	116
3.3.4.3	Interviewführung mit dem Experten .....	117
4	Vorbereitung, Durchführung und Resultate der Vorstudie .....	121
4.1	Kapitelüberblick .....	121
4.2	Untersuchungsdesign und -vorbereitung.....	121
4.2.1	Festlegung der Forschungsfragen und der Zielsetzungen der Vorstudie ....	121
4.2.2	Definition des Untersuchungsfeldes und Auswahl der Fälle.....	122
4.2.3	Festlegung der Vorgehensweise für die Datenerhebung .....	124

---

4.2.4	Festlegung der Vorgehensweise für die Datenaufbereitung.....	126
4.2.5	Festlegung der Vorgehensweise für die Datenanalyse .....	127
4.3	Datenerhebung.....	127
4.4	Datenaufbereitung .....	129
4.5	Datenanalyse .....	130
4.6	Resultate .....	130
5	Vorbereitung und Durchführung der Hauptstudie .....	135
5.1	Kapitelüberblick .....	135
5.2	Untersuchungsdesign und -vorbereitung.....	135
5.2.1	Festlegung der Forschungsfragen und der Zielsetzungen der Hauptstudie.	135
5.2.2	Definition des Untersuchungsfeldes und Auswahl der Fälle.....	136
5.2.3	Festlegung der Vorgehensweise für die Datenerhebung .....	138
5.2.4	Festlegung der Vorgehensweise für die Datenaufbereitung.....	140
5.2.5	Festlegung der Vorgehensweise für die Datenanalyse .....	140
5.3	Datenerhebung.....	143
5.4	Datenaufbereitung .....	145
5.5	Datenanalyse .....	145
6	Einzelfallanalysen als erstes Resultat der Hauptstudie .....	149
6.1	Kapitelüberblick .....	149
6.2	Produktion und Vertrieb von OTC-Pharmazeutika in der Schweiz .....	150
6.2.1	Wettbewerbsarena .....	151
6.2.2	Umfeldveränderungen .....	152
6.2.3	Unsicherheiten .....	156
6.2.4	Strategisches Verhalten .....	157
6.2.5	Zusammenfassung .....	159
6.3	Produktion und Vertrieb von Treppen- und Sitzliften weltweit.....	160
6.3.1	Wettbewerbsarena .....	160
6.3.2	Umfeldveränderungen .....	161
6.3.3	Unsicherheiten .....	163
6.3.4	Strategisches Verhalten .....	164
6.3.5	Zusammenfassung .....	165
6.4	Stromproduktion Europa .....	167
6.4.1	Wettbewerbsarena .....	168
6.4.2	Umfeldveränderungen .....	168

6.4.3	Unsicherheiten .....	172
6.4.4	Strategisches Verhalten .....	176
6.4.5	Zusammenfassung .....	176
6.5	Regionale Stromverteilung in der Schweiz .....	178
6.5.1	Wettbewerbsarena .....	178
6.5.2	Umfeldveränderungen .....	179
6.5.3	Unsicherheiten .....	181
6.5.4	Strategisches Verhalten .....	183
6.5.5	Zusammenfassung .....	184
6.6	Produktion und Vertrieb von Schokoladeprodukten in der Schweiz .....	185
6.6.1	Wettbewerbsarena .....	186
6.6.2	Umfeldveränderungen .....	187
6.6.3	Unsicherheiten .....	188
6.6.4	Strategisches Verhalten .....	189
6.6.5	Zusammenfassung .....	190
6.7	Verarbeitung und Vertrieb von Honig in der Schweiz .....	191
6.7.1	Wettbewerbsarena .....	192
6.7.2	Umfeldveränderungen .....	193
6.7.3	Unsicherheiten .....	195
6.7.4	Strategisches Verhalten .....	196
6.7.5	Zusammenfassung .....	197
6.8	Stationäre medizinische Grundversorgung in einer Region in der Schweiz .....	198
6.8.1	Wettbewerbsarena .....	199
6.8.2	Umfeldveränderungen .....	200
6.8.3	Unsicherheiten .....	201
6.8.4	Strategisches Verhalten .....	203
6.8.5	Zusammenfassung .....	204
6.9	Produktion und Vertrieb von Fensterprofilen in Europa .....	205
6.9.1	Wettbewerbsarena .....	205
6.9.2	Umfeldveränderungen .....	206
6.9.3	Unsicherheiten .....	207
6.9.4	Strategisches Verhalten .....	208
6.9.5	Zusammenfassung .....	209
6.10	Handel mit Autoersatzteilen in der Schweiz .....	210

6.10.1	Wettbewerbsarena .....	211
6.10.2	Umfeldveränderungen .....	211
6.10.3	Unsicherheiten .....	214
6.10.4	Strategisches Verhalten .....	216
6.10.5	Zusammenfassung .....	218
7	Mehrfallanalyse als zweites Resultat der Hauptstudie.....	221
7.1	Kapitelüberblick .....	221
7.2	Zusammenfassende Darstellung der Resultate der Einzelfallanalysen .....	221
7.3	Analyse der Fälle bezüglich Umfeldveränderungen, Unsicherheit und strategische Verhaltensweisen.....	226
7.3.1	Analyse der Fälle bezüglich Umfeldveränderungen .....	226
7.3.2	Analyse der Fälle bezüglich Unsicherheit .....	229
7.3.3	Analyse der Fälle bezüglich der strategischen Verhaltensweisen .....	232
7.4	Analyse der Verknüpfungen zwischen Umfeldveränderungen, Unsicherheit und strategischen Verhaltensweisen.....	238
7.4.1	Analyse der Verknüpfung zwischen Umfeldveränderungen und Unsicherheit .....	238
7.4.2	Analyse der Verknüpfung zwischen Umfeldveränderungen und strategischen Verhaltensweisen.....	240
7.4.3	Analyse der Verknüpfung zwischen Unsicherheit und strategischen Verhaltensweisen .....	245
8	Fazit und Schlussgedanken .....	251
8.1	Kapitelüberblick .....	251
8.2	Zusammenfassung der Erkenntnisse .....	251
8.3	Restriktionen der Untersuchung und Ansätze für wissenschaftliche Arbeiten ...	256
8.3.1	Restriktionen der Untersuchung .....	256
8.3.2	Ansätze für wissenschaftliche Arbeiten .....	258
	Anhang .....	261
	A 1: Interviewleitfaden der Vorstudie .....	261
	A 2: Interviewstruktur der Vorstudie.....	269
	A 3: Handouts des Vorstudien-Interviews .....	270
	A 4: Interviewleitfaden der Hauptstudie .....	273
	A 5: Interviewstruktur der Hauptstudie .....	277
	A 6: Anschreiben an die ausgewählten Experten .....	278
	A 7: Angewendetes Kategoriensystem in MAXQDA.....	280



---

A 8: Auswertungsschema der Hauptstudie.....	282
A 9: Übersichten zur Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades der einzelnen Fälle der Hauptstudie .....	283
A 9.1: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades für Fall A .....	283
A 9.2: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades für Fall B.....	284
A 9.3: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades für Fall C.....	285
A 9.4: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades für Fall D .....	286
A 9.5: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades für Fall E.....	287
A 9.6: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades für Fall F .....	288
A 9.7: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades für Fall G .....	289
A 9.8: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades für Fall H .....	290
A 9.9: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades für Fall I.....	291
Literaturverzeichnis.....	293



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Zielsetzungen der Forschungsarbeit .....	4
Abbildung 1-2: Wissenschaftliche Grundposition der vorliegenden Forschungsarbeit.....	6
Abbildung 1-3: Schematische Darstellung eines zirkulären Forschungsprozesses.....	10
Abbildung 1-4: Vorgehen in der Forschungsarbeit .....	12
Abbildung 2-1: Structure-Conduct-Performance-Paradigma.....	26
Abbildung 2-2: Dynamisiertes Structure-Conduct-Performance-Paradigma.....	28
Abbildung 2-3: Fünf Kräfte nach Porter .....	29
Abbildung 2-4: Resource-Conduct-Performance Paradigma .....	32
Abbildung 2-5: Zusammenhang der Forschungsgegenstände.....	34
Abbildung 2-6: Schichten des Unternehmensumfelds .....	36
Abbildung 2-7: Phasen des Marktlebenszyklus .....	45
Abbildung 2-8: Zwei Dimensionen der Dynamik .....	47
Abbildung 2-9: Vier Arten des Branchenwandels nach McGahan .....	52
Abbildung 2-10: Alternatives Lebenszyklus-Modell .....	55
Abbildung 2-11: Modifizierte Arten des Branchenwandels.....	56
Abbildung 2-12: Unsicherheitsgrad 1: A Clear-Enough Future.....	63
Abbildung 2-13: Unsicherheitsgrad 2: Alternate Futures .....	63
Abbildung 2-14: Unsicherheitsgrad 3: A Range of Futures .....	64
Abbildung 2-15: Unsicherheitsgrad 4: True Ambiguity .....	64
Abbildung 2-16: Die drei der Fallstudie zugrunde gelegten Unsicherheitsgrade. ....	66
Abbildung 2-17: Präzisionsgrad der Beschreibung des Szenarios .....	67
Abbildung 2-18: Drei generische Geschäftsstrategien nach Porter.....	78
Abbildung 2-19: Vier generische Geschäftsstrategien in Anlehnung an Porter.....	79
Abbildung 3-1: Grundtypen von Fallstudiendesigns nach Yin .....	93
Abbildung 5-1: Beispiel eines codierten Textsegments .....	146
Abbildung 6-1: Unsicherheitsgrad, Fall A .....	157
Abbildung 6-2: Unsicherheitsgrad, Fall B.....	164
Abbildung 6-3: Unsicherheitsgrad, Fall C.....	175
Abbildung 6-4: Unsicherheitsgrad, Fall D .....	183
Abbildung 6-5: Unsicherheitsgrad, Fall E.....	189
Abbildung 6-6: Unsicherheitsgrad, Fall F .....	196
Abbildung 6-7: Unsicherheitsgrad, Fall G .....	203

Abbildung 6-8: Unsicherheitsgrad, Fall H .....	208
Abbildung 6-9: Unsicherheitsgrad, Fall I.....	216

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1-1: Aufbau der Arbeit .....	13
Tabelle 2-1: Überblick über Ansätze zur Erfassung von Umfeldveränderungen.....	43
Tabelle 2-2: Klassifizierung der Umfelddynamik .....	47
Tabelle 2-3: Klassifizierung der Umfeldturbulenz.....	48
Tabelle 2-4: Übersicht über die Typologie der Umfelddynamik, der Umfeldturbulenz und der Art des Wandels .....	56
Tabelle 2-5: Gegenüberstellung der Unsicherheitsgrade von Courtney et al. (1997) und der modifizierten Unsicherheitsgrade .....	68
Tabelle 2-6: Übersicht über die Typologie der Unsicherheitsgrade.....	69
Tabelle 2-7: Eigenschaften verschiedener Geschäftsstrategien.....	72
Tabelle 2-8: Synthese generischer Geschäftsstrategien.....	77
Tabelle 2-9: Übersicht der abgeleiteten Typologien generischer Geschäftsstrategien.....	84
Tabelle 3-1: Relevante Kriterien für verschiedene Forschungsmethoden.....	88
Tabelle 3-2: Gegenüberstellung des Case Research von Yin und Gagnon .....	102
Tabelle 3-3: Anwendung der Qualitätskriterien .....	110
Tabelle 4-1: Evaluierungsschema für Verknüpfungen zwischen Unsicherheitsgraden und Arten des Branchenwandels .....	122
Tabelle 4-2: Übersicht über die Experteninterviews der Vorstudie .....	129
Tabelle 4-3: Verknüpfungen von Strategietypen mit Unsicherheitsgraden und Arten des Branchenwandels .....	133
Tabelle 5-1: Übersicht über die Experteninterviews der Hauptstudie.....	144
Tabelle 6-1: Übersicht über die Fallstudien .....	150
Tabelle 6-2: Zusammenfassung der Analyseergebnisse, Fall A.....	159
Tabelle 6-3: Zusammenfassung der Analyseergebnisse, Fall B.....	166
Tabelle 6-4: Zusammenfassung der Analyseergebnisse, Fall C.....	177
Tabelle 6-5: Zusammenfassung der Analyseergebnisse, Fall D.....	185
Tabelle 6-6: Zusammenfassung der Analyseergebnisse, Fall E.....	191
Tabelle 6-7: Zusammenfassung der Analyseergebnisse, Fall F .....	198
Tabelle 6-8: Zusammenfassung der Analyseergebnisse, Fall G.....	204
Tabelle 6-9: Zusammenfassung der Analyseergebnisse, Fall H.....	210
Tabelle 6-10: Zusammenfassung der Analyseergebnisse, Fall I.....	219
Tabelle 7-1: Zusammenfassung der Resultate der Einzelfallanalysen .....	222
Tabelle 7-2: Zuordnung der Fälle zum Forschungsgegenstand Umfeldveränderungen....	227

Tabelle 7-3: Gegenüberstellung der Häufigkeiten der Arten des Wandels nach der Studie von McGahan (2004a) und der eigenen Studie .....	228
Tabelle 7-4: Zuordnung der Fälle zum Forschungsgegenstand Unsicherheit .....	230
Tabelle 7-5: Gegenüberstellung der Häufigkeiten der Unsicherheitsgrade nach der Studie von Courtney et al. (1997) und der eigenen Studie .....	232
Tabelle 7-6: Zuordnung der Fälle zum Forschungsgegenstand strategische Verhaltensweisen .....	234
Tabelle 7-7: Differenzierte Diversifikationsmatrix .....	237
Tabelle 7-8: Verknüpfung Art des Wandels mit Existenz von Szenarien .....	239
Tabelle 7-9: Verknüpfung Art des Wandels mit strategischen Verhaltensweisen .....	242
Tabelle 7-10: Verknüpfung Existenz von Szenarien mit strategischen Verhaltensweisen .....	246
Tabelle A-1: Auswertungsschema der Hauptstudie .....	282
Tabelle A-2: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades, Fall A .....	283
Tabelle A-3: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades, Fall B .....	284
Tabelle A-4: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades, Fall C .....	285
Tabelle A-5: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades, Fall D .....	286
Tabelle A-6: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades, Fall E .....	287
Tabelle A-7: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades, Fall F .....	288
Tabelle A-8: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades, Fall G .....	289
Tabelle A-9: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades, Fall H .....	290
Tabelle A-10: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades, Fall I .....	291

## **Abkürzungsverzeichnis**

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BWL	Betriebswirtschaftslehre
DRG	Diagnosis Related Group
EEX	European Energy Exchange
EICom	Eidgenössische Elektrizitätskommission
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
GMP	Goods Manufacturing Practice
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MW	Megawatt
OTC	Over-the-counter
QDA-Software	Qualitative Datenanalysesoftware
RFID	Radio Frequency Identification
TWh	Terawattstunde
VoIP	Voice over IP





# **1 Einleitung**

## **1.1 Kapitelüberblick**

Das Kapitel eins dient der Einführung in die Forschungsarbeit. Nach dem Kapitelüberblick wird unter 1.2 die Problemstellung der Arbeit aufgezeigt und dargestellt, warum der Forschungsgegenstand von aktueller Relevanz ist. Es folgt die Zielsetzung der Arbeit unter 1.3. In Abschnitt 1.4 wird die wissenschaftstheoretische Grundposition der Verfasserin erörtert. Dazu werden vier mögliche Wissenschaftsauffassungen der Betriebswirtschaftslehre (BWL) vorgestellt und dargelegt, welche Position dieser Arbeit zugrunde liegt. Abschnitt 1.5 behandelt die gewählte Forschungsmethodik. Zunächst wird die Wahl eines qualitativen Forschungsansatzes begründet. Dann folgt die Behandlung des Case Research als gewählte Forschungsmethode und der Experteninterviews als gewählte Datenerhebungstechnik. Anschließend wird der dieser Arbeit zugrunde gelegter Forschungsprozess erörtert. Das Kapitel schließt mit einem Überblick über den Aufbau der Arbeit unter Abschnitt 1.6.

## **1.2 Problemstellung und Relevanz des Forschungsthemas**

### **1.2.1 Umfeldveränderungen, Unsicherheit und strategisches Verhalten als Problemstellung**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit Umfeldveränderungen, mit Unsicherheit und mit Strategien in einem von Wandel und Unsicherheit geprägtem Umfeld.

Unternehmen sind mit vielfältigen Umfeldveränderungen wie z. B. der Zersplitterung von Märkten, steigendem Wettbewerbsdruck, neuen Technologien, Schwankungen in Zinssätzen und Devisenkursen, Veränderungen von Kundenanforderungen und staatlichen Eingriffen konfrontiert.<sup>1</sup> Häufig sind die Umfeldentwicklungen abrupt und treten in immer kürzeren Abständen auf.<sup>2</sup>

Verschiedenen Veränderungen ausgesetzt, wandeln sich Branchen im Laufe der Zeit mehr oder weniger stark.<sup>3</sup> Unternehmen sind wiederum mehr oder weniger stark den sich vollziehenden Veränderungen einer Branche ausgesetzt.

Die vielfachen Umfeldveränderungen, die zunehmende Dynamik und die steigende Komplexität des Unternehmensumfeldes<sup>4</sup> führen zu Unsicherheit bei Unternehmen.<sup>5</sup> Unsicher-

---

<sup>1</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 19; Mietzner (2009), S. 1; Read et al. (2009), S. 1; Copeland/Weiner (1990), S. 134.

<sup>2</sup> Vgl. Kohlöffel/August (2012), S. 1; Corsten/Corsten (2012), S. 1; Lattwein (2003), S. 77; vgl. auch Christensen/Overdorf (2000), S. 66 ff.

<sup>3</sup> Vgl. McGahan (2000), S. 1 ff.; Porter (2013), S. 214 f.

heit ist geprägt durch ein Fehlen von Informationen,<sup>6</sup> welche für die Bildung von Mittel-Zweck Beziehungen und das Füllen von Entscheidungen notwendig wären.<sup>7</sup> Trotz zahlreicher Ansätze und Bemühungen erscheint eine vollständige Eliminierung von Unsicherheit unrealistisch.<sup>8</sup> „Certainty has never been more elusive than in today’s tumultuous times.“<sup>9</sup> Für das strategische Management von Unternehmen bilden Umfeldveränderungen und die damit verknüpften Unsicherheiten eine zentrale Herausforderung.<sup>10</sup> Unsicherheit im Unternehmensumfeld gilt als Hauptursache für das Scheitern von Unternehmen.<sup>11</sup> Eine Berücksichtigung von Umfeldveränderungen und Unsicherheit in den strategischen Entscheidungen ist daher von großer Bedeutung.

Veränderungen im Unternehmensumfeld, Unsicherheiten wie auch strategische Verhaltensweisen von Unternehmen sind seit langer Zeit wichtige Themen in der Fachliteratur. Eine ganzheitliche Untersuchung strategischer Verhaltensweisen unter Umfeldveränderungen und der damit verknüpften Unsicherheiten fehlt hingegen bisher. Um ein tieferes Verständnis für die Zusammenhänge zwischen strategischen Verhaltensweisen, Umfeldveränderungen und Unsicherheiten zu bekommen, ist eine ganzheitliche Betrachtung dieser drei Forschungsgegenstände jedoch von zentraler Bedeutung.

### 1.2.2 Wenig gesichertes Wissen zur Problemstellung als Begründung der Relevanz

Die einzelnen Forschungsgegenstände Umfeldveränderungen, Unsicherheit und strategische Verhaltensweisen wurden in der Fachliteratur umfassend behandelt. Systematische Untersuchungen zur Verknüpfung von strategischen Verhaltensweisen mit Umfeldveränderungen oder Unsicherheit liegen jedoch kaum vor. Ein geschlossenes Erklärungsmodell, welches strategische Verhaltensweisen, Umfeldveränderungen und Unsicherheit in Zusammenhang stellt, fehlt gänzlich.

Während in der Fachliteratur verschiedene Ansätze zu finden sind, die sich mit der Erfassung von Umfeldveränderungen befassen, berücksichtigen nur wenige Ansätze die gegenwärtigen und zukünftigen Umfeldveränderungen und beziehen damit die Diskontinuitäten und die zunehmende Dynamik ein. Hierunter fallen die Erfassung der Umfelddynamik

<sup>4</sup> Vgl. Lattwein (2003), S. 77; Schwarz (2009), S. 245; Grass (1993), S. 162.

<sup>5</sup> Vgl. Mietzner (2009), S. 1; Schoemaker/Gunther (2002), S. xiv; Day/Schoemaker (2004), S. 127; D’Aveni et al. (1995), S. 14; Yang et al. (2004), S. 1050.

<sup>6</sup> Vgl. Argote (1982), S. 420; Nothbaum (1997), S. 21 f.; Schreyögg (1993), Sp. 4235; Neus (2007), Sp. 1771.

<sup>7</sup> Vgl. Carpenter/Fredrickson (2001), S. 536.

<sup>8</sup> Vgl. Yang et al. (2004), S. 1050 f.; Schoemaker/Gunther (2002), S. xiv; Burnes (2000), S. 75; Courtney et al. verwenden in diesem Zusammenhang den Begriff der Restunsicherheit („residual uncertainty“). Vgl. Courtney et al. (1997), S. 69.

<sup>9</sup> Schoemaker/Gunther (2002), S. xiv.

<sup>10</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 19; Perlitz (1997), S. 4 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Yang et al. (2004), S. 1049 ff.

nach Child (1972), die Erfassung von Umfeldturbulenzen nach Ansoff und Sullivan (1993) sowie die Erfassung von Branchenwandel nach McGahan (2004a). Allerdings werden die Umfelddynamik, die Umfeldturbulenzen und der Branchenwandel in den Publikationen nur am Rande mit strategischen Verhaltensweisen verknüpft.

Zur Erfassung von Unsicherheit und ihrer Verknüpfung mit strategischen Verhaltensweisen gibt es in der Fachliteratur ebenfalls nur wenige Quellen. Ein neuerer Ansatz, welcher die Bestimmung des Ausmaßes an Unsicherheit für Unternehmen ermöglicht, ist auf Courtney, Kirkland und Viguerie zurückzuführen. Sie nehmen eine differenzierte Betrachtung des Unternehmensumfeldes vor und leiten verschiedene Unsicherheitsgrade ab.<sup>12</sup> Für die Unsicherheitsgrade schlagen sie unterschiedliche strategische Verhaltensweisen vor.<sup>13</sup> Trotz der hohen Aktualität und Relevanz des Ansatzes fehlen empirische Belege dazu.

Vor diesem Hintergrund erscheint eine empirische Untersuchung zu Umfeldveränderungen, Unsicherheitsgraden und strategischen Verhaltensweisen in verschiedenen Branchen als wissenschaftlich ergiebige, aktuelle und praktisch relevante Themenstellung.

### 1.3 Zielsetzung

Die Forschungsarbeit verfolgt das Ziel, strategische Verhaltensweisen bei Umfeldveränderungen und Unsicherheit zu untersuchen.

Um das Hauptziel der Arbeit zu erreichen, sind zwei Zwischenziele notwendig:

- Das erste Zwischenziel beinhaltet die Analyse und Aufbereitung der relevanten Fachliteratur zu den drei Forschungsgegenständen „Umfeldveränderungen“, „Unsicherheit“ und „strategische Verhaltensweisen“.
- Das zweite Zwischenziel umfasst die Durchführung einer explorativen Untersuchung zu den drei genannten Forschungsgegenständen.

Abbildung 1-1 stellt die Hauptzielsetzung und die Zwischenziele dar. Der gestrichelte Pfeil zwischen dem zweiten und dem ersten Zwischenziel zeigt eine heuristische Schlaufe zwischen den Schritten der Zwischenziele auf. Die gewonnenen Erkenntnisse aus der explorativen Untersuchung können zu einer vertiefenden Literaturanalyse führen, welche zur Erreichung der Hauptzielsetzung beiträgt.

---

<sup>12</sup> Vgl. Courtney et al. (1997), S. 68 ff.; Courtney (2001a), S. 15 ff.; vgl. auch Coyne/Subramaniam (1996), S. 18 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Courtney et al. (1997), S. 73 ff.; Courtney (2001a), S. 39 ff.; vgl. auch Coyne/Subramaniam (1996), S. 21 f.

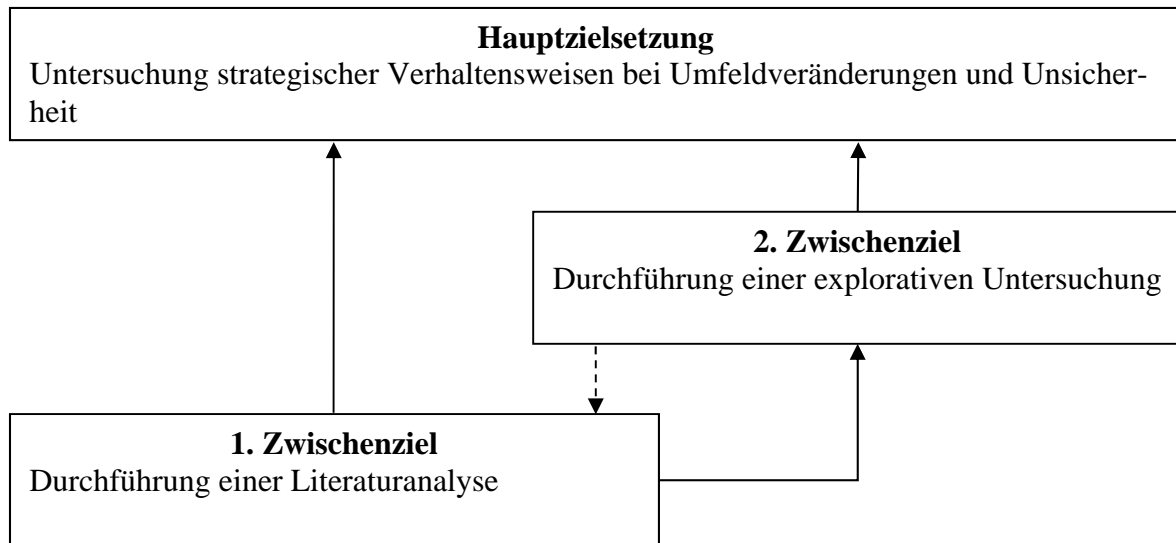


Abbildung 1-1: Zielsetzungen der Forschungsarbeit<sup>14</sup>

#### 1.4 Wissenschaftstheoretische Grundposition

Die BWL als Wissenschaft befasst sich „mit dem gesamten Wissen und seiner Vermehrung über das Wirtschaften in den Betrieben“<sup>15</sup>. Damit zählt die BWL zu den Realwissenschaften, die sich mit der Beschreibung, Erklärung, Prognose und Gestaltung realer Erscheinungen befassen.<sup>16</sup>

Forschung im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre kann verschiedenen Wissenschaftszielen folgen. Grundsätzlich werden vier Wissenschaftsziele unterschieden: das Deskriptive, das Theoretische, das Pragmatische und das Normative.<sup>17</sup>

- Das **deskriptive Wissenschaftsziel**<sup>18</sup> wird verfolgt, wenn ein besseres Verständnis für den Forschungsgegenstand durch präzise Beschreibungen angestrebt wird.<sup>19</sup> „Da es für die Realwissenschaft dringlich ist, ihre Betrachtungsgegenstände präzise zu beschreiben, bevor sie diesen weiteren Analysen unterziehen, muß (..) ein deskriptives Wissenschaftsziel<sup>20</sup> als Fundamentalziel verfolgt und erreicht werden.“<sup>21</sup>

<sup>14</sup> Eigene Darstellung.

<sup>15</sup> Schweitzer (1978), S. 1.

<sup>16</sup> Vgl. Schweitzer (1978), S. 1; Ulrich/Hill (1976), S. 305; Behrens (1993), Sp. 4763; Grünig (1990), S. 26.

<sup>17</sup> Vgl. Schweitzer (1978), S. 2 f.

<sup>18</sup> Synonym zum Begriff deskriptives Wissenschaftsziel wird der Begriff Beschreibungsziel verwendet. Vgl. Rieger (1998), S. 45.

<sup>19</sup> Vgl. Schneck (1997), S. 108; Hertlein (1957), S. 523.

<sup>20</sup> [im Original kursiv]

<sup>21</sup> Schweitzer (1978), S. 3.

- Das **theoretische Wissenschaftsziel**<sup>22</sup> der BWL ist auf die Gewinnung wissenschaftlicher Erklärungen und die Formulierung empirisch wahrer und gut bestätigter Aussagesysteme gerichtet.<sup>23</sup> Möglichst werturteilsfreie Theorien sollen eine Erklärung und Prognose der Sachverhalte des Erkenntnisgegenstandes ermöglichen.<sup>24</sup> Dazu werden nicht nur die Phänomene selbst, sondern auch die Ursachen untersucht.<sup>25</sup>
- Dient die Erkenntnisgewinnung der zielorientierten Lösung praktischer Probleme, wird ein **pragmatisches Wissenschaftsziel**<sup>26</sup> verfolgt. Kennzeichnend ist die Entwicklung zweckmäßiger Handlungsregeln bzw. die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen, um ökonomisch bedeutsame Handlungsziele realisieren zu können.<sup>27</sup>
- Bilden ethische Normen den Ausgangspunkt der Erkenntnisgewinnung, wird das verfolgte **Wissenschaftsziel** als **normativ**<sup>28</sup> bezeichnet.<sup>29</sup> Auf „der Suche nach den ‚richtigen‘ Zielen und Werten von Unternehmen“<sup>30</sup> strebt es die Entwicklung von Maßstäben „zur Unterscheidung von ethisch vertretbarem und ethisch nicht vertretbarem Handeln“<sup>31</sup> an. Anhand von Empfehlungen werden Normen beispielsweise für Zielsetzungen oder den Mitteleinsatz von Unternehmen abgegeben.<sup>32</sup> Von der Scientific Community wird diese Forschungsrichtung kaum akzeptiert, da Werturteile keinen empirischen Bewahrheitsanspruch haben und damit das weithin akzeptierte Postulat der Wertfreiheit der Wissenschaft verletzt wird.<sup>33</sup>

Diese Arbeit verfolgt in erster Linie ein deskriptives Wissenschaftsziel. Durch die Aufarbeitung der Fachliteratur und die Durchführung einer explorativen Studie sollen die drei Forschungsgegenstände „Umfeldveränderungen“, „Unsicherheit“ und „strategische Verhaltensweisen“ präziser erfasst und ihre Beziehungen beschrieben werden. Zudem sollen praxisorientierte Aussagen zum strategischen Verhalten unter Umfeldveränderungen und Unsicherheit unterbreitet werden.

Abbildung 1-2 stellt die wissenschaftliche Grundposition der vorliegenden Arbeit unter Berücksichtigung der Zusammenhänge zwischen den Wissenschaftszielen vor.

---

<sup>22</sup> Synonym zum Begriff theoretisches Wissenschaftsziel wird in der Fachliteratur der Begriff kognitives Wissenschaftsziel oder Erklärungsziel verwendet. Vgl. Schneck (1997), S. 108; Rieger (1998), S. 45 f.

<sup>23</sup> Vgl. Kosiol (1964), S. 745; Schweitzer (1978), S. 2; Dlugos (1970), S. 592; zu Stufen der Theorieentwicklung vgl. Grochla (1978), S. 68 ff.

<sup>24</sup> Vgl. Kosiol (1964), S. 745; Behrens (1993), Sp. 4768; Schweitzer (1978), S. 4 f.; Grochla (1978), S. 54 f.

<sup>25</sup> Vgl. Schneck (1997), S. 108.

<sup>26</sup> Synonym zum Begriff pragmatisches Wissenschaftsziel wird in der Fachliteratur der Begriff praktisch-normativ, praktisches Wissenschaftsziel oder Gestaltungsziel verwendet. Vgl. Schanz (1997), S. 85; Rieger (1998), S. 45 f.

<sup>27</sup> Vgl. Kosiol (1964), S. 745 ff.; Schweitzer (1978), S. 2 und S. 6 f.; Hertlein (1957), S. 523.

<sup>28</sup> Synonym zum Begriff normativ wird in der Fachliteratur die Bezeichnung ethisch-normativ oder beken-nend-normativ verwendet. Vgl. Rieger (1998), S. 48.

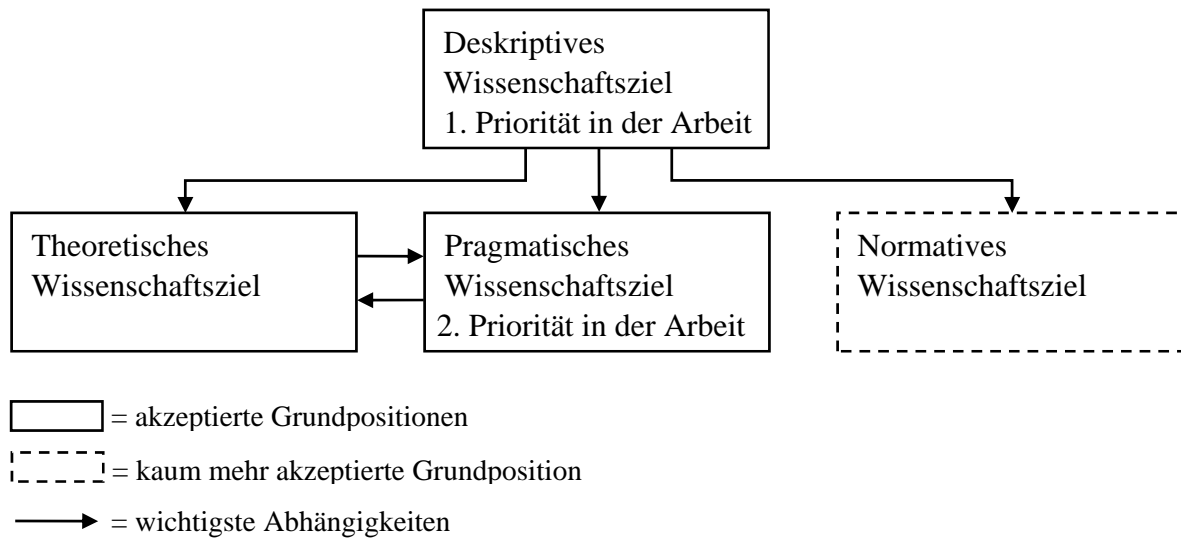
<sup>29</sup> Vgl. Behrens (1993), Sp. 4772; Rieger (1998), S. 48.

<sup>30</sup> Grünig/Kühn (2013), S. 40.

<sup>31</sup> Grünig/Kühn (2013), S. 40; vgl. auch Heinen (1985), S. 25 f.

<sup>32</sup> Vgl. Schweitzer (1978), S. 8.

<sup>33</sup> Vgl. Grünig/Kühn (2013), S. 41; Schweitzer (1978), S. 8; Rieger (1998), S. 48 f.



**Abbildung 1-2: Wissenschaftliche Grundposition der vorliegenden Forschungsarbeit<sup>34</sup>**

## 1.5 Forschungsmethodik

### 1.5.1 Qualitativer Forschungsansatz

Im Vergleich zur Anwendung qualitativer Forschungsmethoden hat die Verwendung quantitativer Methoden in der Wissenschaft eine lange Tradition. Lange Zeit wurde davon ausgegangen, dass sich die Qualität von Forschung allein durch den Grad der Messbarkeit auszeichnet.<sup>35</sup> Der Forscher fokussiert sich darauf, vorab gebildete Hypothesen empirischen Tests zu unterziehen, um zu prüfen, ob sie mit der Realität übereinstimmen. Das Resultat der Überprüfung besteht entweder in einer Falsifikation oder in einer vorläufigen Bestätigung.<sup>36</sup> Diese Form der Erkenntnisgewinnung eignet sich, wenn das Ziel der Forschung darin besteht, theoretische Annahmen über den interessierenden Sachverhalt zu formulieren und diese empirisch abzu prüfen.<sup>37</sup>

Der Forschungsauftrag der qualitativen Forschung liegt hingegen im „Verstehen“. Sie „hat den Anspruch, Lebenswelten 'von innen heraus' aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben“<sup>38</sup>, um damit zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeiten beizutragen.<sup>39</sup> Qualitative Forschung ermöglicht eine Erfassung der Variabilität der Merkmale des Untersuchungsgegenstandes durch verbale Beschreibung am Beispiel sorgfältig ausgewählter Einzelfälle. In Gebieten mit geringem Kenntnisstand wird sie mit dem Ziel einge-

<sup>34</sup> Eigene Darstellung.

<sup>35</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 302.

<sup>36</sup> Eine Bestätigung kann nur vorläufig sein, weil nie ausgeschlossen werden kann, dass ein weiterer empirischer Test die Hypothesen falsifiziert. Vgl. Chmielewicz (1979), S. 9; Kosiol (1964), S. 745.

<sup>37</sup> Vgl. Riesenhuber (2009), S. 7.

<sup>38</sup> Flick et al. (2013), S. 14.

<sup>39</sup> Vgl. Flick et al. (2013), S. 14; Diekmann (2016), S. 531.

setzt „ein Tiefenverständnis des komplexen Realphänomens zu gewinnen“<sup>40</sup>. Somit ist qualitative Forschung geeignet, wenn komplexe Sachverhalte sowie empirisch wenig erforschte Phänomene untersucht werden und eine große Informationstiefe angestrebt wird.<sup>41</sup>

Wie in Abschnitt 1.2.2 bereits aufgeführt wurde, ist der Forschungsgegenstand in seiner Gesamtheit empirisch noch nicht erforscht worden. Die vorliegende Forschungsarbeit hat somit einen explorativen Charakter. Exploration umschreibt das Erfassen neuen Wissens durch z. B. Suche, Variation, Experimentieren und Flexibilität.<sup>42</sup> Explorative Studien werden vor allem bei geringem Vorwissen über das relevante Feld eingesetzt.<sup>43</sup> Sie dienen „der Entdeckung von Zusammenhängen, Verhaltensmustern, etc.“<sup>44</sup> sowie „der Entwicklung von Typologien [und] Kategoriensystemen“<sup>45</sup>.

Die Berücksichtigung der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes ist für die vorliegende Arbeit von entscheidender Bedeutung. Es bedarf einer umfassenden Untersuchung der drei Forschungsgegenstände „Umfeldveränderungen“, „Unsicherheit“ und „strategische Verhaltensweisen“, um eine gesamtheitliche Betrachtung dieser zu erzielen, und um mögliche Verknüpfungen zwischen ihnen untersuchen zu können. Eine Erhebung und Berücksichtigung der in der Praxis vorliegenden Vielfältigkeit ist dazu notwendig.

Ein quantitativer Forschungsansatz würde aufgrund der Komplexitätsreduzierung und Standardisierung an seine Grenzen stoßen.<sup>46</sup> Aufgrund der in der Praxis vorherrschenden Komplexität liegt kein einheitliches Verständnis der Forschungsgegenstände vor.<sup>47</sup> Ein klares und einheitliches Verständnis der für die Untersuchungsgegenstände relevanten Begriffe und Typologien ist hingegen für eine quantitative Erhebung notwendig. Denn nur dieses einheitliche Verständnis ermöglicht die Erhebung standardisierter Daten, welche für eine quantitative Analyse notwendig sind.<sup>48</sup> Standardisierte Erhebungsinstrumente wie z. B. ein standardisierter Fragebogen greifen zudem „nur die bestehenden Informationen aus dem Forschungsfeld auf“<sup>49</sup>. Eine Erhebung der in der Praxis vorherrschenden Vielfältigkeit hinsichtlich der Ausprägungen der Forschungsgegenstände wäre folglich nicht möglich.<sup>50</sup> Die Anwendung quantitativer Methoden würde den Zielen der vorliegenden Arbeit somit nicht gerecht.

---

<sup>40</sup> Riesenhuber (2009), S. 6.

<sup>41</sup> Vgl. Riesenhuber (2009), S. 6; Flick et al. (2013), S. 17; Diekmann (2016), S. 531 f.

<sup>42</sup> Vgl. March (1991), S. 71; Vogel (2011), S. 3; Lamnek (2010), S. 36.

<sup>43</sup> Vgl. Diekmann (2016), S. 33 f.; Bortz/Döring (2006), S. 50; vgl. auch Thom (1984), S. 146.

<sup>44</sup> Kuss/Eisend (2010), S. 128.

<sup>45</sup> Diekmann (2016), S. 531.

<sup>46</sup> Vgl. Mintzberg (1979), S. 586.

<sup>47</sup> Vgl. Abschnitt 4.5.

<sup>48</sup> Vgl. Witt (2001), o. S.; Flick et al. (2013), S. 25.

<sup>49</sup> Lamnek (2010), S. 20.

<sup>50</sup> Vielfältigkeit kann dabei Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede umfassen. Vgl. Daly (2003), S. 193.

Die Verfolgung eines qualitativen Forschungsansatzes wird folglich als zielführend erachtet. Durch die Anwendung qualitativer Datenerhebungs- und Analysemethoden<sup>51</sup> gewinnt die vorliegende Forschungsarbeit an Alltagsnähe.<sup>52</sup> Der Komplexität des relevanten Forschungsfeldes kann durch die Offenheit, welche den Methoden zugrunde liegt, Rechnung getragen werden.<sup>53</sup> „Gegenstände werden (..) nicht in einzelne Variable zerlegt, sondern in ihrer Komplexität und Ganzheit in ihrem alltäglichen Kontext untersucht“.<sup>54</sup>

### 1.5.2 Case Research

Die Bezeichnung qualitative Forschung ist ein Oberbegriff, der unterschiedliche Forschungsansätze umfasst, die sich hinsichtlich ihrer Annahmen, ihrem Grundverständnis und methodischem Fokus unterscheiden.<sup>55</sup> Für das vorliegende Forschungsziel wird die Methode des Case Research als adäquat angesehen. Case Research ermöglicht in einem praxisorientierten Zusammenhang, ein tiefgreifendes Verständnis vom betreffenden Forschungsgegenstand zu erlangen.<sup>56</sup> Die Analyse von Einzelfällen erlaubt eine detaillierte Untersuchung der Umfeldveränderungen und Unsicherheiten in der jeweils relevanten Wettbewerbsarena sowie der strategischen Verhaltensweisen des betrachteten Unternehmens. Eine Mehrfallanalyse ist wiederum zur Identifizierung von Verknüpfungen zwischen den drei genannten Forschungsgegenständen dienlich.

Eine detaillierte Darstellung des Case Research findet sich in Abschnitt 3.2.

### 1.5.3 Experteninterviews

Als eine der wichtigsten Datenerhebungstechniken bei Fallstudien zählt das Interview.<sup>57</sup> Auch für diese Forschungsarbeit wird die Durchführung von Interviews als ergiebige Methode der Datenerhebung erachtet. Die Interviewführung erlaubt es, komplexe Themengebiete anzusprechen.<sup>58</sup> Mit dieser Vorgehensweise verspricht sich die Verfasserin „möglichst vielfältige und tief gehende Einsichten bezüglich des Untersuchungsgegenstandes zu gewinnen“.<sup>59</sup> Das Durchführen von Interviews ermöglicht der Verfasserin zudem ihre direkte Einbindung in den Prozess der Datenerhebung. Diese betrachtet sie als notwendig,

---

<sup>51</sup> Im Bereich der qualitativen Forschung gibt es zahlreiche Methoden. Eine einheitliche Klassifikation der qualitativen Techniken zur Datenerhebung und -auswertung liegt nicht vor. Für eine Übersicht über verschiedene Methoden vgl. Bortz/Döring (2006), S. 307; vgl. hierzu auch Döring/Bortz (2016), S. 308 f.

<sup>52</sup> Vgl. Mayring (2001), o. S.; Flick (2012), S. 27.

<sup>53</sup> Vgl. Flick (2012), S. 27; Diekmann (2016), S. 531; Lamnek (2010), S. 19 f.

<sup>54</sup> Flick (2012), S. 27.

<sup>55</sup> Vgl. Flick et al. (2013), S. 18 f.

<sup>56</sup> Vgl. Yin (2012), S. 4.

<sup>57</sup> Vgl. Eisenhardt/Graebner (2007), S. 28; Yin (2014), S. 110.

<sup>58</sup> Vgl. Kepper (2008), S. 182.

<sup>59</sup> Kuss/Eisend (2010), S. 128.



denn dadurch wird „eine wachsende Vertrautheit mit dem Untersuchungsgegenstand durch spezifische Fragestellungen“<sup>60</sup> geschaffen.

Die Wahl der Interviewpartner muss dazu „geeignet sein, für den spezifischen Forschungsgegenstand angemessene Daten zu liefern.“<sup>61</sup> Aus diesem Grund werden Interviews mit ausgewählten Experten<sup>62</sup> von verschiedenen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen durchgeführt. Das Wissen der Experten und ihre Erfahrung sind für die Gewinnung aufschlussreicher Einblicke in die Praxis von großem Wert.

Eine detaillierte Erklärung der Experteninterviews findet sich in Abschnitt 3.3.

#### 1.5.4 Zirkulärer Forschungsprozess

Ein Forschungsprozess kann linear oder zirkulär angelegt sein. Ein linearer Forschungsprozess umfasst klar abgegrenzte und aufeinander folgende Phasen. Gemäß Flick erfolgt die Abfolge der Phasen in folgender Reihenfolge: Theorie – Hypothesen – Operationalisierung – Stichprobenziehung – Datenerhebung – Datenanalyse – Überprüfung.<sup>63</sup> Während der Untersuchung können bzw. dürfen keine Modifikationen vorgenommen werden, „weil sonst die 'Vergleichbarkeit' der Daten gefährdet wird“<sup>64</sup>. Dieser Prozessablauf liegt vornehmlich in der quantitativen Forschung vor.<sup>65</sup> Ausgangspunkt bildet die Theorie in Form von „theoretischen[n] Wissensbestände[n] aus der Literatur oder frühere[n], empirisch belegte[n] Zusammenhänge[n]“<sup>66</sup>. Dieses Vorgehen, bei dem „aus allgemein gesicherten Grundannahmen auf einzelne Tatbestände geschlossen“<sup>67</sup> wird, wird als deduktiv bezeichnet.<sup>68</sup>

Bei einem zirkulären Forschungsprozess steht die prozessuale Integration der verschiedenen Phasen im Vordergrund. Anstelle einer strikten Trennung der einzelnen Phasen des Forschungsprozesses steht die wechselseitige Abhängigkeit der Phasen im Vordergrund.<sup>69</sup> Die Phasen können im Forschungsprozess mehrmals durchlaufen werden. Jede Phase kann Konsequenzen nach vorne, für das weitere Vorgehen, wie auch nach hinten, für das Vor-

---

<sup>60</sup> Kuss/Eisend (2010), S. 128.

<sup>61</sup> Helfferich (2011), S. 26.

<sup>62</sup> Vgl. zur Definition des Begriffs Experte Abschnitt 3.3.3.

<sup>63</sup> Vgl. Flick (2012), S. 126 ff.; vgl. auch Witt (2001), o. S.

<sup>64</sup> Witt (2001), o. S.

<sup>65</sup> Vgl. Flick (2012), S. 122 f.

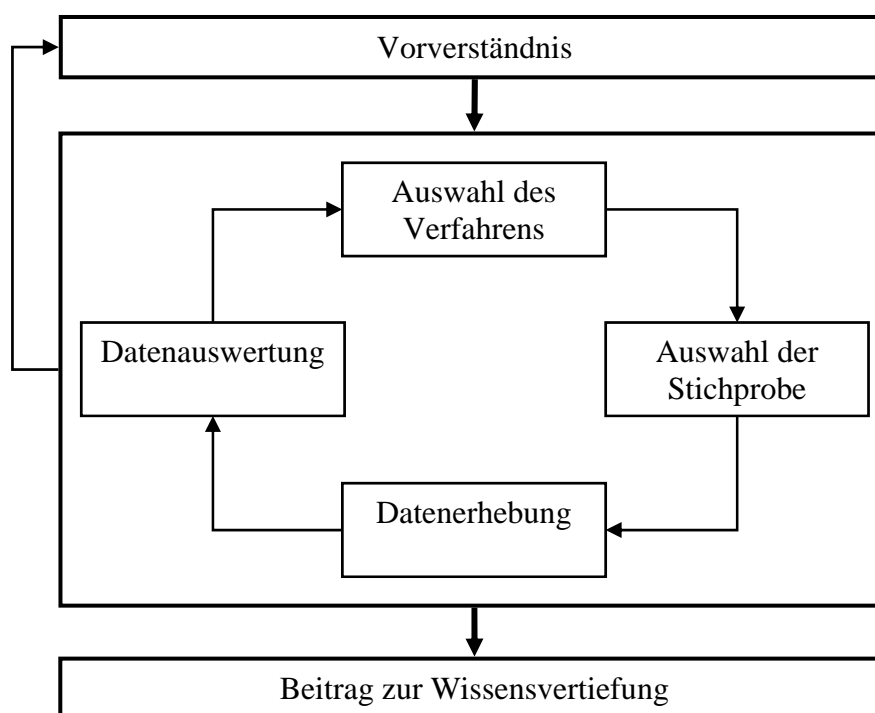
<sup>66</sup> Flick (2012), S. 123.

<sup>67</sup> Schneck (1997), S. 122.

<sup>68</sup> Vgl. Mayring (2016), S. 36; Brewer (2003a), S. 67 f.; Schanz (1997), S. 71 f.

<sup>69</sup> Vgl. Flick (2012), S. 122 f.

verständnis<sup>70</sup> und eventuell für eine Modifikation der Fragestellung haben.<sup>71</sup> Abbildung 1-3 veranschaulicht die Dynamik der Phasen des zirkulären Forschungsprozesses.



**Abbildung 1-3: Schematische Darstellung eines zirkulären Forschungsprozesses<sup>72</sup>**

In der stetigen Reflexion des Vorgehens liegt die Stärke dieses Prozesses, da sie eine kontinuierliche Überprüfung des Methodeneinsatzes erlaubt.<sup>73</sup> „Ein solches Vorgehen wird vorrangig in der qualitativen Forschung eingesetzt, weil es deren 'entdeckendem Charakter' eher gerecht wird.“<sup>74</sup> Qualitative Forschung ist von einem induktiven Vorgehen geprägt. Zunächst werden einzelne Tatbestände beobachtet, aus denen sich erste Zusammenhangsvermutungen zusammensetzen. Durch systematische Untersuchungen wird versucht, die Vermutungen zu festigen und gegebenenfalls zu verallgemeinern.<sup>75</sup>

Das Forschungsvorgehen in dieser Arbeit folgt diesem zirkulären Forschungsprozess:

- Zunächst wird anhand einer Literaturanalyse ein so weit wie möglich eingehendes Verständnis vom Untersuchungsgegenstand gewonnen. Die Aufbereitung der relevanten Fachliteratur stellt den ersten Schritt in der Begriffsabgrenzung und der Identifizierung relevanter Ansätze innerhalb der drei Forschungsthemen Umfeldveränderungen, Unsi-

<sup>70</sup> Das erweiterte Vorverständnis führt zu einem erweiterten Verständnis des Forschungsgegenstandes. Diese hermeneutische Spirale dient dazu, den Einfluss des Vorverständnisses überprüfbar zu machen. Vgl. Mayring (2016), S. 29 f.

<sup>71</sup> Vgl. Witt (2001), o. S.

<sup>72</sup> In Anlehnung an Witt (2001), o. S.

<sup>73</sup> Vgl. Flick (2012), S. 126 f.; Baade et al. (2005), S. 44; Witt (2001), o. S.

<sup>74</sup> Baade et al. (2005), S. 42; vgl. auch Meinefeld (2013), S. 166 f.; Flick (2012), S. 124 f.

<sup>75</sup> Vgl. Mayring (2016), S. 36; Schneck (1997), S. 122; Brewer (2003b), S. 154 f.; Schanz (1997), S. 70 f.

cherheit und strategische Verhaltensweisen dar. Dabei ist es „unter Berücksichtigung des iterativen Charakters von Forschungsprozessen [...] durchaus zulässig, zu Beginn eines Vorhabens provisorische Definitionen zu erarbeiten und diese dann mit zunehmendem Erkenntnisfortschritt zu präzisieren.“<sup>76</sup>

- Es folgt die Durchführung einer Vorstudie, um ein genaueres Verständnis von den Forschungsgegenständen zu gewinnen. Dazu werden fünf Experten interviewt und die Daten ausgewertet. Basierend auf den Resultaten wird eine vertiefende Literaturanalyse durchgeführt. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen wiederum in das Literaturkapitel ein.
- Die Resultate aus der Vorstudie sind ausschlaggebend für die Wahl der Forschungsmethode in der Hauptstudie. Da in der Praxis kein einheitliches Begriffsverständnis im Rahmen der Untersuchungsgegenstände vorliegt, wird von einer quantitativen Studie abgesehen. Als adäquate Methode wird Case Research erachtet. Dazu erfolgt die Durchführung weiterer Experteninterviews in der Hauptstudie. Anhand der strukturierenden Inhaltsanalyse werden die Daten analysiert. Es werden Einzelfallanalysen und eine Mehrfallanalyse durchgeführt.
- Der iterative Prozess schließt sich in der Verwendung der Analyseresultate, die einen Beitrag zur Wissensvertiefung leisten.

Abbildung 1-4 zeigt, wie der zirkuläre Forschungsprozess angewendet wird.

---

<sup>76</sup> Zaugg (2009), S. 14.

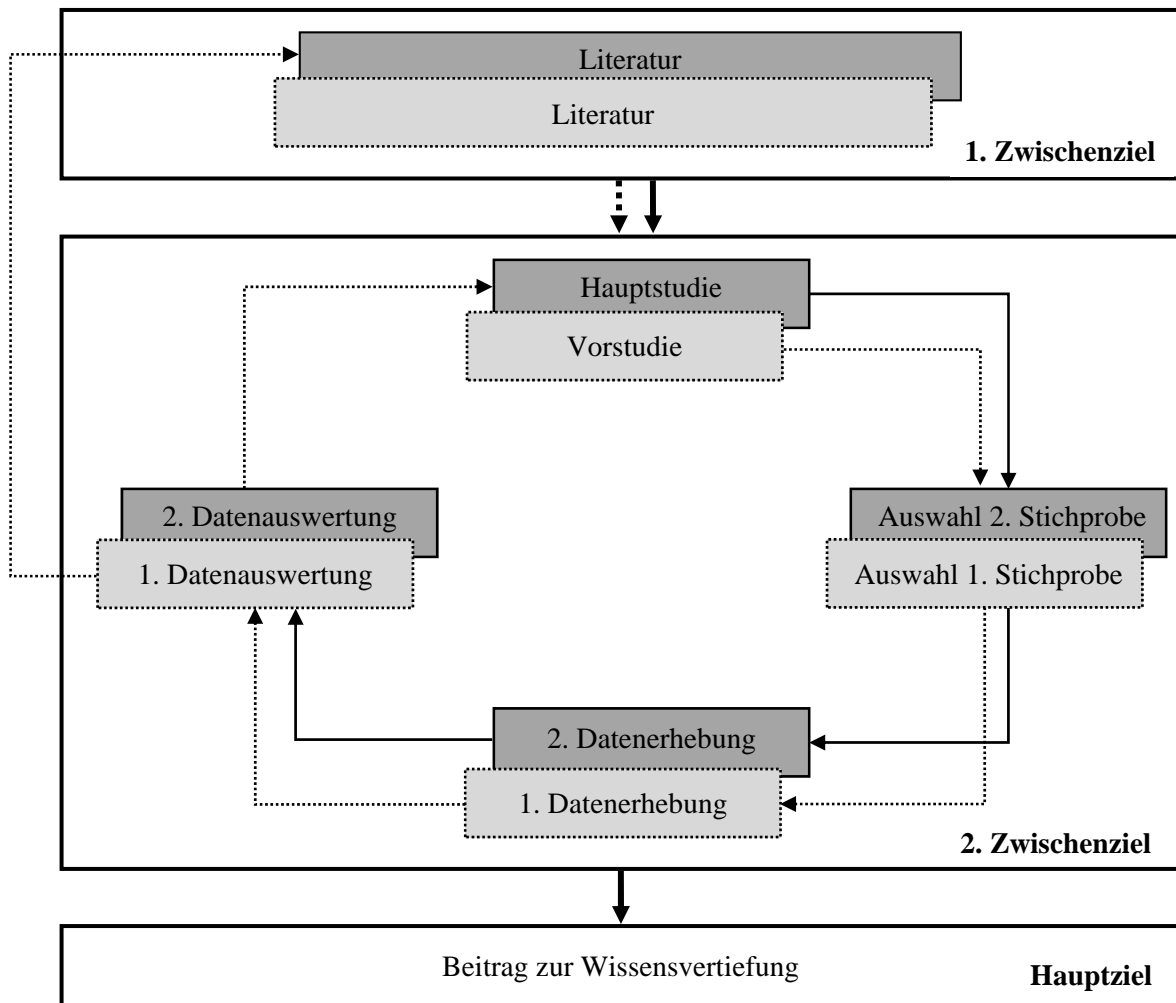


Abbildung 1-4: Vorgehen in der Forschungsarbeit<sup>77</sup>

## 1.6 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in insgesamt acht Kapitel. Grafisch werden diese in Tabelle 1-1 zusammengefasst.

Das **erste Kapitel** dient der Einführung in die Forschungsarbeit. Es umfasst die Beschreibung der Problemstellung und der Relevanz des Forschungsthemas, die Darlegung der Zielsetzung, die Erörterung der wissenschaftstheoretischen Grundposition, die Vorstellung der Forschungsmethodik sowie den Aufbau der Arbeit.

**Kapitel zwei** bildet die strategischen Grundlagen der Untersuchung. Eine Analyse der Fachliteratur und ihre Aufarbeitung ist zentraler Bestandteil dieses Kapitels. Zentrale

<sup>77</sup> In Anlehnung an Witt (2001), o. S.

Kapitel	Inhalt
<b>Kapitel 1</b> Einleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemstellung und Zielsetzung</li> <li>• Wissenschaftstheoretische Grundposition</li> <li>• Forschungsmethodik</li> <li>• Aufbau der Arbeit</li> </ul>
<b>Kapitel 2</b> Strategische Grundlagen der Untersuchung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufarbeitung der Fachliteratur</li> <li>• Erörterung der der Studie zugrunde gelegten Ansätze</li> <li>• Modifizierung der Ansätze</li> </ul>
<b>Kapitel 3</b> Case Research und Experteninterviews	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansätze des Case Research und qualitativer Interviews</li> <li>• Vorstellung des jeweils gewählten Ansatzes</li> <li>• Methodische Aspekte der Methoden</li> </ul>
<b>Kapitel 4</b> Vorbereitung, Durchführung und Resultate der Vorstudie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untersuchungsdesign und -vorbereitung</li> <li>• Datenerhebung</li> <li>• Datenaufbereitung</li> <li>• Datenanalyse</li> <li>• Resultate der Vorstudie</li> </ul>
<b>Kapitel 5</b> Vorbereitung und Durchführung der Hauptstudie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untersuchungsdesign und -vorbereitung</li> <li>• Datenerhebung</li> <li>• Datenaufbereitung</li> <li>• Datenanalyse</li> </ul>
<b>Kapitel 6</b> Einzelfallanalysen als erstes Resultat der Hauptstudie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschreibung der Wettbewerbsarena je Fall</li> <li>• Beschreibung und Analyse der Umfeldveränderungen, Unsicherheiten und strategischen Verhaltensweisen je Fall</li> </ul>
<b>Kapitel 7</b> Mehrfallanalyse als zweites Resultat der Hauptstudie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenfassende Darstellung der Resultate der Einzelfallanalysen</li> <li>• Zuordnung der Fälle zu den Dimensionen der Forschungsgegenstände</li> <li>• Verknüpfung der Forschungsgegenstände</li> </ul>
<b>Kapitel 8</b> Fazit und Schlussgedanken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse</li> <li>• Restriktionen der Untersuchung</li> <li>• Ansätze für weitere wissenschaftliche Arbeiten</li> </ul>

Tabelle 1-1: Aufbau der Arbeit<sup>78</sup>

Ansätze zu den drei Forschungsgegenständen „Umfeldveränderungen“, „Unsicherheit“ und „strategische Verhaltensweisen“ werden in den Kontext der dazu relevanten Fachliteratur gestellt und erörtert. Modifizierungen von Ansätzen werden vorgestellt und begründet.

<sup>78</sup> Eigene Darstellung.

**Kapitel drei** dient der Erarbeitung und Bereitstellung der methodischen Grundlagen der Forschungsarbeit. Die Wahl der Forschungsmethodik Case Research wird begründet und verschiedene Ansätze der Methode vorgestellt. Der für diese Arbeit gewählte Ansatz wird ausführlich dargelegt. Auch das qualitative Interview als eingesetzte Datenerhebungstechnik wird ausführlich vorgestellt. Schließlich werden das Experteninterview als gewählte Interviewform und die methodischen Aspekte behandelt.

Das **Kapitel vier** umfasst die Vorbereitung, die Durchführung und die Resultate der Vorstudie. Nach der Darlegung des Untersuchungsdesigns und der Untersuchungsvorbereitung wird auf die Durchführung der Datenerhebung und -aufbereitung eingegangen. Schließlich wird das Vorgehen der Datenanalyse dargelegt und die Resultate der Analyse aufgezeigt.

Das **fünfte Kapitel** beinhaltet die Vorbereitung und Durchführung der Hauptstudie. Das Untersuchungsdesign und die Untersuchungsvorbereitung werden dargelegt und die Durchführung der Datenerhebung und -aufbereitung beschrieben. Anschließend wird das Vorgehen der Datenanalyse behandelt.

Die Analyse der Daten der Hauptstudie erfolgt in einem ersten Schritt im Rahmen von Einzelfallanalysen in **Kapitel sechs**. Neben der Vorstellung der Wettbewerbsarena, werden je Fall die Umfeldveränderungen, Unsicherheiten und strategischen Verhaltensweisen beschrieben und analysiert.

In **Kapitel sieben** findet als zweiter Analyseschritt die Durchführung einer Mehrfallanalyse statt. Dazu werden zunächst die Resultate aus den Einzelfallanalysen zusammengefasst dargestellt. Anschließend wird eine Zuordnung der Fälle zu den Dimensionen der Forschungsgegenstände vorgenommen und es werden Verknüpfungen zwischen diesen analysiert. Für die Analyse der Resultate erfolgt eine genaue Betrachtung der einzelnen Fälle sowie ein Abgleich mit der Fachliteratur, sofern diese dazu vorhanden ist.

Die Schlussbetrachtungen der Untersuchung sind Gegenstand des **achten Kapitels**. Die aus der Forschungsarbeit gewonnenen Erkenntnisse werden zusammengefasst. Das Kapitel schließt mit den Restriktionen der Untersuchung und der Unterbreitung von Ansätzen für weitere wissenschaftliche Arbeiten.

## **2 Strategische Grundlagen der Untersuchung**

### **2.1 Kapitelüberblick**

Kapitel zwei dient der Erarbeitung und Bereitstellung der konzeptionellen Grundlagen der Forschungsarbeit. Die durchgeführte Analyse und Aufbereitung der relevanten Fachliteratur entspricht dem ersten Zwischenziel dieser Arbeit. Die Resultate aus der Vorstudie<sup>79</sup> und die damit verknüpfte vertiefte Literaturanalyse sind Teil der in diesem Kapitel aufgeführten konzeptionellen Grundlagen.

Nach dem Kapitelüberblick wird unter 2.2 das Thema Strategie behandelt, welches die Basis der vorliegenden Dissertation bildet. Unter 2.3 erfolgt die Positionierung der Dissertation im strategischen Management. Anschließend folgt die Behandlung der drei Forschungsgegenstände der Dissertation unter 2.4, 2.5 und 2.6. Es handelt sich dabei um „Umfeldveränderungen“, „Unsicherheit“ und „strategisches Verhalten“. Neben der Erörterung der jeweiligen Begriffe werden verschiedene Ansätze zur Erfassung von Umfeldveränderungen, zur Erfassung von Unsicherheit sowie zum strategischen Verhalten unter Unsicherheit vorgestellt. Jedes Unterkapitel schließt mit den relevanten Implikationen für die Fallanalysen der Hauptstudie.

### **2.2 Strategie**

„Das Thema Strategie ist entscheidend für die Zukunft einer jeden Organisation.“<sup>80</sup> Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund steigender Komplexität und Dynamik im Umfeld der Unternehmen.

Bevor auf die Relevanz von Strategien und die sich verändernden Anforderungen an sie eingegangen wird, erfolgt eine Klärung des Begriffs Strategie unter 2.2.1. Nach einer Beschreibung verschiedener Strategieebenen und Entwicklungsstufen des strategischen Denkens folgt unter 2.2.4 die Einbettung der Strategie in den Kontext des strategischen Managements. Abschließend erfolgt unter 2.2.5 die Vorstellung ausgewählter theoretischer Ansätze der Strategielehre.

#### **2.2.1 Zum Begriff Strategie**

Mit der Frage „Was ist Strategie?“ haben sich zahlreiche Autoren ausführlich auseinandergesetzt.<sup>81</sup> Trotz diverser Diskussionen gibt es keine einheitliche Definition des Begriffs Strategie.<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> Vgl. Abschnitt 4.6.

<sup>80</sup> Johnson et al. (2011), S. 1.

Je nach Definition stehen verschiedene Merkmale im Vordergrund, wie z. B. die langfristige Zielsetzung einer Strategie, die Mittel und Ressourcen zur Zielerreichung oder die Berücksichtigung der Umfeldentwicklungen.<sup>83</sup> Allgemein umschreibt der Begriff Strategie die durch Manager getätigten aufeinanderfolgenden Entscheidungen und Handlungen, um die Unternehmensziele zu erreichen.<sup>84</sup> Alfred D. Chandler definiert Strategie etwas präziser als „Die Festlegung langfristiger Ziele für eine Unternehmung und die Ausführung entsprechender Handlungsschritte sowie die Zuteilung entsprechender Ressourcen, um diese Ziele zu erreichen.“<sup>85</sup> Johnson et al. berücksichtigen in ihrer Definition von Strategie das dynamische Umfeld: „Strategie beschreibt die langfristige Ausrichtung und Aufgabenbereiche einer Organisation, die in einem sich verändernden Umfeld Wettbewerbsvorteile durch ihren Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen erlangen, mit dem Ziel, die Erwartungen der Interessengruppen zu erfüllen.“<sup>86</sup>

Mintzberg nimmt eine Unterscheidung zwischen beabsichtigten Strategien und realisierten Strategien vor. Er zeigt drei Wege zu einer realisierten Strategie auf. Wird die beabsichtigte Strategie wie geplant umgesetzt, entspricht sie der realisierten Strategie („strategy as a plan“). Beabsichtigte Strategien werden jedoch selten vollständig umgesetzt. Mintzberg führt daher auch die Möglichkeit auf, dass die beabsichtigte Strategie während ihrer Realisierung an Umfeldentwicklungen angepasst wird. Schließlich kann sich die realisierte Strategie als ein Muster aus vielen Einzelentscheidungen ergeben, ohne dass es als Ausgangspunkt eine beabsichtigte Strategie gab („strategy as a pattern“).<sup>87</sup>

Neben den Beschreibungen von Strategie als „Plan“ und „Muster“, die auf die Art der Entstehung von Strategien abzielen, nennt Mintzberg drei Möglichkeiten, Strategien zu verstehen: Strategie als Position („strategy as a position“), Strategie als Perspektive („strategy as perspective“) und Strategie als List („strategy as ploy“). Strategie als Position zielt auf die Positionierung des Unternehmens im Markt und in seinem Umfeld ab. Strategie als Perspektive bestimmt die Art und Weise, wie ein Unternehmen agiert. Dabei ist der Blick einerseits nach innen in das Unternehmen und andererseits nach oben auf die große Unternehmensvision gerichtet. Schließlich wird Strategie auch als eine Art List verstanden, mit dessen Hilfe Wettbewerber überflügelt werden. Zusammen mit den oben genannten Wegen zu einer realisierten Strategie („strategy as a plan“ und „strategy as a pattern“), bilden sie die sogenannten fünf „Ps“.<sup>88</sup>

---

<sup>81</sup> Vgl. hierzu z. B. Gälweiler (1981); Wüthrich (1991); Whittington (1993); Porter (1996); Mintzberg (2007).

<sup>82</sup> Vgl. Burnes (2000), S. 199; Wüthrich (1991), S. 11 ff.; de Kluyver/Pearce II (2012), S. 1 f.

<sup>83</sup> Vgl. Welge (2007), Sp. 1710 f.; Wüthrich (1991), S. 12 f.

<sup>84</sup> Vgl. Hill/Jones (2013), S. 4; Amara/Lipinski (1983), S. 5.

<sup>85</sup> Johnson et al. (2011), S. 21; Vgl. Chandler (1962), S. 13.

<sup>86</sup> Johnson et al. (2011), S. 22.

<sup>87</sup> Vgl. Mintzberg (1994), S. 23 ff.

<sup>88</sup> Vgl. Mintzberg (1994), S. 23 ff.; Mintzberg et al. (1998), S. 9 ff.



Mintzbergs Definitionen von Strategie in Form der fünf Ps, erlauben einen Sachverhalt aus unterschiedlichen Perspektiven heraus zu sehen und ermöglichen somit eine breite Betrachtung. Die Differenzierung zwischen einer beabsichtigten Strategie, einer sich entwickelnden Strategie und einer realisierten Strategie erlaubt zudem, den Strategieprozess als Kreislauf wahrzunehmen. Denn eine aus einer beabsichtigten Strategie oder aus einem Muster aus vielen Einzelentscheidungen resultierende realisierte Strategie dient wiederum als Ausgangspunkt für die nächsten Schritte respektive für die nächsten Schritte in der Weiterentwicklung der beabsichtigten Strategie. Neben der breiten Betrachtung erscheint diese flexible Sichtweise von Strategien vor allem in komplexen, von hoher Dynamik und Unsicherheit geprägten Umfeldern von zentraler Bedeutung.

Die Ausführungen verdeutlichen die große Spannweite von Auffassungen und Schwerpunktsetzungen. Wüthrich führt drei zentrale Feststellungen auf,<sup>89</sup> die für die vorliegende Arbeit bedeutend sind.

- Erstens gibt es „das allgemein anerkannte und klar definierte strategische Gedankengut“<sup>90</sup> nicht. Seine inhaltlichen Merkmale sind je nach Anwendungsbereich (z. B. in der Militärführung, in der Spieltheorie oder in der Unternehmensführung) unterschiedlich ausgeprägt.
- Zweitens ist das strategische Gedankengut nicht statisch, sondern verändert sich im Laufe der Zeit.
- Drittens wird die Strategielehre als Erfahrungswissenschaft betrachtet. „Ein streng wissenschaftlich-theoretisch abgesichertes Fundament besteht nicht. Je nach Anwendungsgebiet und historischer Situation dienen empirisch gesicherte Erkenntnisse als theoretische Basis.“<sup>91</sup>

Das Verständnis des Begriffs Strategie, das dieser Arbeit unterliegt, ist durch die oben angesprochene breite und flexible Betrachtungsweise geprägt. Eine Strategie wird als Plan von Unternehmen gesehen, um die Unternehmensziele zu erreichen. Dabei können Anpassungen der beabsichtigten Strategie an die Umfeldentwicklungen während ihrer Realisierung notwendig sein.

## 2.2.2 Strategien auf unterschiedlichen Ebenen

Strategien sind auf unterschiedlichen Ebenen eines Unternehmens vorzufinden. Es wird zwischen der Unternehmensebene, der Geschäftsebene und der Funktionsebene unterschieden.<sup>92</sup>

- Strategien auf der Unternehmensebene, sogenannte **Gesamtstrategien**<sup>93</sup>, bestimmen die zukünftigen Tätigkeitsbereiche im Sinne der strategischen Geschäfte<sup>94</sup> des Unterneh-

---

<sup>89</sup> Vgl. Wüthrich (1991), S. 20.

<sup>90</sup> Wüthrich (1991), S. 20.

<sup>91</sup> Wüthrich (1991), S. 20.

<sup>92</sup> Vgl. Johnson et al. (2014), S. 7 f.; Pümpin (1981), S. 19 ff.; Hill/Jones (2013), S. 19 f.

mens sowie ihre Marktpositionen. Dazu zielen sie zukunftsgerichtet auf den Aufbau, die Ausrichtung und die Koordination der strategischen Geschäfte eines Unternehmens ab. Da zur Erreichung der Marktpositionsziele oft erhebliche Investitionen notwendig sind, beinhaltet die Gesamtstrategie auch die Investitionsprioritäten des Unternehmens.<sup>95</sup>

- Strategien auf der Geschäftsebene, sogenannte **Geschäftsstrategien**<sup>96</sup>, dienen der Lenkung der einzelnen strategischen Geschäfte eines Unternehmens mit dem Ziel Wettbewerbsvorteile gegenüber den Wettbewerbern im Markt zu erlangen.<sup>97</sup> Sie zielen auf eine erfolgreiche Möglichkeit ab, um im Marktumfeld konkurrieren zu können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Strategien jeweils auf den durch die Gesamtstrategie vorgegebenen Rahmen abgestimmt werden müssen. Der Handlungsspielraum variiert dabei von Unternehmen zu Unternehmen.<sup>98</sup>
- Strategien auf der Funktionsebene werden als **funktionale Strategien**<sup>99</sup> bezeichnet. Diese oftmals geschäftsübergreifenden Strategien befassen sich damit, wie die Funktionseinheiten eines Unternehmens (z. B. Marketing, Beschaffung und Produktion) ihre Ressourcen und Prozesse einsetzen können, um die Gesamt- und Geschäftsstrategien umzusetzen.<sup>100</sup>

Die vorliegende Arbeit ist auf der Geschäftsebene positioniert. Umfeldveränderungen können auf die verschiedenen Geschäfte eines Unternehmens unterschiedliche Auswirkungen haben. Entsprechend muss jedes Geschäft seine Strategie unter Berücksichtigung der relevanten Umfeldveränderungen ausrichten. Um eine klare Zuordnung zwischen den Auswirkungen von Umfeldveränderungen und den gewählten strategischen Verhaltensweisen vornehmen zu können, findet eine Betrachtung der Geschäftsstrategien in der jeweils abgegrenzten Wettbewerbsarena<sup>101</sup> statt.

### 2.2.3 Entwicklungsstufen des strategischen Denkens

Die unter Abschnitt 2.2.1 erwähnte Weiterentwicklung des strategischen Gedankenguts zeigt sich auch in den verschiedenen Entwicklungsstufen des strategischen Denkens und

<sup>93</sup> Synonym zum Begriff Gesamtstrategie wird der Begriff Gesamtunternehmensstrategie oder aus dem Englischen der Begriff corporate strategy verwendet. Vgl. Johnson et al. (2011), S. 33 f.; Steinmann/Schreyögg (2005), S. 170; Lombriser/Abplanalp (2012), S. 57 f.

<sup>94</sup> Zur Definition von strategischen Geschäften vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 72 ff.

<sup>95</sup> Vgl. Burnes (2000), S. 228 ff.; Grünig/Kühn (2014), S. 43 und S. 183; Gilbreath (1987), S. 44.

<sup>96</sup> Synonym zum Begriff Geschäftsstrategie wird der Begriff Wettbewerbsstrategie oder aus dem Englischen der Begriff business strategy verwendet. Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 170 f.; Grünig/Kühn (2014), S. 41.

<sup>97</sup> Vgl. Burnes (2000), S. 230; Grünig/Kühn (2014), S. 43; Hill/Jones (2013), S. 19.

<sup>98</sup> Vgl. Burnes (2000), S. 230 f.; Pümpin (1981), S. 21 f.

<sup>99</sup> Synonym zum Begriff funktionale Strategie werden die Begriffe Funktionsstrategie, Funktionsbereichsstrategie oder aus dem Englischen der Begriff functional strategy verwendet. Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 171; Grünig/Kühn (2013), S. 41; Lombriser/Abplanalp (2012), S. 57 f.

<sup>100</sup> Vgl. Johnson et al. (2011), S. 28; Burnes (2000), S. 227 f.; Grünig/Kühn (2014), S. 44 f. und S. 303 ff.

<sup>101</sup> Vgl. Abschnitt 2.4.1.3.

Handelns. Dieses hat sich „im Zeitablauf als Folge von veränderten Anforderungen an das Management entwickelt“.<sup>102</sup> In der Managementliteratur werden in der Regel eine **Vorstufe** und die drei Entwicklungsstufen **Langfristplanung**, **strategische Planung** und **strategisches Management** unterschieden. Zudem kann inzwischen eine vierte Entwicklungsstufe präzisiert werden, das **ganzheitliche Management**.<sup>103</sup> Die Entwicklungsstufen werden im Folgenden beschrieben.

Als Vorstufe der Entwicklungsphasen gilt eine primär finanzwirtschaftlich orientierte Planung, bei der der Finanzmittelbedarf und die Budgetierung im Vordergrund standen.<sup>104</sup> Nachdem in den 50er Jahren nach dem zweiten Weltkrieg ein Nachfrageüberhang nach fast allen Produkten bestand, die Führungskräfte hauptsächlich mit der Bereitstellung entsprechender Produktionskapazitäten beschäftigt waren und sich Planung auf die Kalkulation der Produktionsmenge für das Folgejahr beschränkte, änderte sich die Situation in den 60er Jahren. Der lebensnotwendige Grundbedarf an Gütern war gedeckt und es fand eine Veränderung vom bisher klassischen Verkäufermarkt hin zu einem Käufermarkt statt. Im Mittelpunkt standen das Wecken eines Bedarfes für neue Produkte und die Bildung von Profitcentern in diversifizierten Unternehmen. Um effizienter vorzugehen, die Kapazitäten angemessen zu erweitern und die notwendigen finanziellen Mittel zu finden, wurde es notwendig den Planungshorizont auszudehnen. Es wurden langfristige Planungen anhand von Mehrjahres-Prognosen<sup>105</sup> vorgenommen und Trendextrapolationen<sup>106</sup> durchgeführt. Die Umfeldeinflüsse waren vertraut und es wurde davon ausgegangen, dass die Zukunft eine bruchlose Fortsetzung der Vergangenheit wird.<sup>107</sup>

Im Vergleich zu den 60er Jahren wurde das betriebliche Umfeld in den 70er Jahren turbulenter und komplexer. Es war nicht mehr möglich die Zukunft als bruchlose Fortführung der Vergangenheit zu betrachten. Zudem zeigten die Unternehmen ein wettbewerbsbezogenes und marktorientiertes Verhalten auf, welches die Art der Führung und Planung von Unternehmen veränderte. Die bisher angewendete langfristige Planung wurde den neuen Veränderungen und den damit einhergehenden Herausforderungen nicht mehr gerecht, so

---

<sup>102</sup> Hungenberg (2014), S. 48.

<sup>103</sup> Vgl. Wüthrich (1991), S. 229 ff.; Marten (1999), S. 76 f.

<sup>104</sup> Vgl. Hungenberg (2014), S. 48 ff.; Wüthrich (1991), S. 39 ff.; Corsten/Corsten (2012), S. 1 f.; Gluck et al. (1980), S. 2 ff.; Lombriser/Abplanalp (2012), S. 32 f.; Welge/Al-Laham (2008), S. 11.

<sup>105</sup> Eine Prognose stellt eine Aussage über ein oder mehrere zukünftige Ereignisse dar. Sie basiert auf Beobachtungen und bedarf einer sachlogischen Begründung sowie einer Angabe der zugrunde liegenden Prämissen. Prognosen sind mit Unsicherheit behaftet, sie haben jedoch ein empirisches Fundament und unterscheiden sich damit von der reinen Intuition. Vgl. Hansmann (2007), Sp. 1481; Hansmann (1995), Sp. 2172.

<sup>106</sup> Die Trendextrapolation wird den quantitativen Prognoseverfahren zugeordnet (vgl. Abschnitt 2.5.2). Mit diesem Verfahren werden die Vergangenheitswerte eines beobachteten Trends in die Zukunft fortgeschrieben. Vgl. Hansmann (2007), Sp. 1483. In Anlehnung an Kohlöffel werden vorliegend Trends als Entwicklungsrichtungen von beobachtbaren und nachvollziehbaren Prozessen verstanden. Vgl. Kohlöffel/August (2012), S. 10.

<sup>107</sup> Vgl. Wüthrich (1991), S. 39 f.; Lombriser/Abplanalp (2012), S. 33; Welge/Al-Laham (2008), S. 11 f.; Hax/Majluf (1988), S. 27 ff.

dass das Konzept der strategischen Planung entwickelt wurde. Es hatte zum Ziel frühzeitig geeignete Strategien zu entwickeln, um die Ziele der Unternehmen trotz der gestiegenen Komplexität und Ungewissheit erreichen zu können.<sup>108</sup>

In den 80er Jahren nahmen die Umfeldynamik und die Komplexität weiterhin zu und der Druck für das Management stieg, externe Einflussfaktoren frühzeitig zu erkennen. Die „Frage, wie Strategien in einem immer schwerer vorhersehbaren Umfeld wirkungsvoll umgesetzt, kontrolliert und angepasst werden können“<sup>109</sup> rückte immer mehr ins Zentrum des Interesses. Des Weiteren schien das Konzept der strategischen Planung nicht auszureichen, da oftmals gute und erfolgsversprechende Strategien nur ungenügend oder gar nicht umgesetzt wurden.<sup>110</sup> Die strategische Planung wurde daher zu einem umfassenden Konzept, dem strategischen Management, weiterentwickelt.<sup>111</sup> Mitte der 80er Jahre haben Ansoff, Declerc und Hayes den Begriff „Strategisches Management“ durch ihre Publikation „From Strategic Planning to Strategic Management“ eingeführt.<sup>112</sup> Neben der Erarbeitung von Strategien wurden nun auch die Strategieimplementierung und die Kontrolle berücksichtigt.<sup>113</sup> Darüber hinaus beschäftigt sich das strategische Management „mit der Komplexität, die aufgrund von unklaren und außergewöhnlichen Situationen entsteht, deren Auswirkungen das gesamte Unternehmen und nicht nur einen einzelnen betrieblichen Ablauf betreffen.“<sup>114</sup> Auf das umfassende Konzept des strategischen Managements wird unter dem nachfolgenden Abschnitt 2.2.4 näher eingegangen.

Die vierte Entwicklungsstufe ist durch zunehmende Veränderungen und Umfeldeinflüsse geprägt, die nicht mehr nur neuartig, sondern „pluralistisch und paradox“<sup>115</sup> sind. Um der zunehmenden Dynamik begegnen zu können, bedarf es alternativer Denkmuster. Anstatt der bisherigen zyklisch-linearen Zeitvorstellung wird ein prozessual-fließendes Denken notwendig. Ferner bedarf es eines Wandels vom „Reaktions-Habitus“ hin zu einem proaktiven Handeln sowie einer Erhöhung der Flexibilität, um auf Unvorhergesehenes reagieren zu können.<sup>116</sup>

---

<sup>108</sup> Vgl. Wüthrich (1991), S. 40; Lombriser/Abplanalp (2012), S. 33; Welge/Al-Laham (2008), S. 12 f.

<sup>109</sup> Wüthrich (1991), S. 40 f.

<sup>110</sup> Für Gründe der ungenügenden Strategieumsetzung im Rahmen des damaligen Planungssystems vgl. Lombriser/Abplanalp (2012), S. 35.

<sup>111</sup> Vgl. Wüthrich (1991), S. 40 f.; Lombriser/Abplanalp (2012), S. 35; Welge/Al-Laham (2008), S. 13.

<sup>112</sup> Vgl. Ansoff et al. (1976); Kreikebaum (1987), Sp. 1898; Nutt/Backoff (1992), S. 56 f.; Grünig/Kühn (2014), S. 24.

<sup>113</sup> Vgl. Wüthrich (1991), S. 40 f.; Welge/Al-Laham (2008), S. 14.

<sup>114</sup> Johnson et al. (2011), S. 33 f.; vgl. auch Kreikebaum (1987), Sp. 1898.

<sup>115</sup> Wüthrich (1991), S. 230.

<sup>116</sup> Vgl. Wüthrich (1991), S. 229 ff.; Schoemaker/Gunther (2002), S. 9 f.

## 2.2.4 Strategisches Management

### 2.2.4.1 Überblick

Seit der Einführung des Begriffs strategisches Management durch Ansoff, Declerc und Hayes<sup>117</sup> im Jahr 1976 haben sich zahlreiche Definitionen und Auffassungen des Begriffs entwickelt. Eine einheitliche Definition hat sich nicht etabliert.<sup>118</sup> Es können jedoch einige zentrale Elemente des strategischen Managements identifiziert werden, die im Folgenden kurz vorgestellt werden.

Im Rahmen des strategischen Managements nehmen Führungskräfte eine zentrale Rolle ein. Sie sind an der Formulierung der Strategie beteiligt, entscheiden über diese und setzen sie um.<sup>119</sup> Strategisches Management zielt auf eine Steuerung und Koordination der langfristigen Evolution des Unternehmens ab und legt die grundsätzliche Stoßrichtung der Unternehmung als Ganzes fest.<sup>120</sup> Dabei wird die Unternehmenskultur berücksichtigt bzw. in dem Maße beeinflusst, dass sie mit der geplanten Strategie übereinstimmt.<sup>121</sup>

Die Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs bildet das oberste Ziel des strategischen Managements. Die Erfolgspotenziale eines Unternehmens dienen dabei als wichtige Basis. Sie können als Merkmale eines Unternehmens bezeichnet werden, die im wesentlichen Maße den langfristigen Erfolg bestimmen. Die Entwicklung und Pflege von Erfolgspotenzialen<sup>122</sup> stellt entsprechend eine zentrale Aufgabe des strategischen Managements dar, ebenso wie die Positionierung des Unternehmens bzw. dessen Geschäfte über die eigenen Erfolgspotenziale in den relevanten Branchen auf den jeweiligen Märkten.<sup>123</sup>

Ein Kernstück des strategischen Managements bildet die strategische Planung.<sup>124</sup> Weitere zentrale Teilaufgaben des strategischen Managements umfassen die Strategieimplementierung und die strategische Kontrolle.<sup>125</sup> In der Praxis folgen diese Teilaufgaben nicht linear aufeinander, sie können sich gegenseitig überschneiden und beeinflussen.<sup>126</sup> Im Folgenden

---

<sup>117</sup> Vgl. Ansoff et al. (1976).

<sup>118</sup> Vgl. Kreikebaum (1987), Sp. 1898; Nag et al. haben zwei Studien durchgeführt, um den impliziten Grundkonsens dieses stark fragmentierten Begriffs zu erforschen und geben einen umfassenden Überblick über die vielfältigen Auffassungen des Begriffs. Vgl. Nag et al. (2007), S. 935 ff.

<sup>119</sup> Vgl. Johnson et al. (2011), S. 33; Lombriser/Abplanalp (2012), S. 36; Nag et al. (2007), S. 942 f.

<sup>120</sup> Vgl. Kreikebaum (1987), Sp. 1898.

<sup>121</sup> Vgl. Lombriser/Abplanalp (2012), S. 36.

<sup>122</sup> Es können verschiedene Ebenen von Erfolgspotenzialen unterschieden werden. Siehe hierzu Grünig/Kühn (2014), S. 14 f.; Kirsch (1993), Sp. 4105 f.

<sup>123</sup> Vgl. Müller-Stewens (2007), Sp. 558; Kirsch (1993), Sp. 4105 f.; Grünig/Kühn (2014), S. 13; Gälweiler (2005), S. 26.

<sup>124</sup> Vgl. Kreikebaum (1987), Sp. 1898; Wieselhuber (1983), S. 56.

<sup>125</sup> Vgl. Wieselhuber (1983), S. 56; Coulter (2010), S. 6 ff.

<sup>126</sup> Vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 26; Johnson et al. (2011), S. 34 f.; Coulter (2010), S. 8 f.

werden die **strategische Planung**, die **Strategieimplementierung** und die **strategische Kontrolle** kurz näher vorgestellt.

#### 2.2.4.2 Strategische Planung

Die strategische Planung bezeichnet einen systematischen Prozess, in dessen Rahmen Strategien erarbeitet werden. Sie strebt eine ganzheitliche Steuerung der Unternehmensaktivitäten an und soll einen Orientierungsrahmen für zentrale Unternehmensentscheidungen geben.<sup>127</sup> Zudem soll die strategische Planung die Erreichung der obersten Ziele und Werthaltungen des Unternehmens unterstützen. Eine dauerhafte Erreichung der Unternehmensziele wird durch den Aufbau und die Sicherung von Erfolgspotenzialen gefördert. Ihre Entwicklung und Pflege stellt daher eine Vorbedingung für die langfristige Zielerreichung dar.<sup>128</sup>

Von der strategischen Planung ist die operative Planung abzugrenzen. Während die strategische Planung den Aufbau und Erhalt von Erfolgspotenzialen anstrebt, verfolgt die operative Planung eine möglichst optimale Ausschöpfung bestehender Erfolgspotenziale.<sup>129</sup> Unter Berücksichtigung der strategischen Ziele gibt sie eine konkrete Orientierung für das tägliche Handeln.<sup>130</sup>

Der Ablauf der strategischen Planung kann als vielstufiger Prozess<sup>131</sup> betrachtet werden. Dieser umfasst die Analyse der Umfeldsituation sowie die Analyse der unternehmensinternen Möglichkeiten und Grenzen.<sup>132</sup> Die Ergebnisse der Planungsprozesse werden in der Regel in Strategiedokumenten<sup>133</sup> festgehalten, die als Führungsdokumente dienen können.<sup>134</sup>

Die systematische Erarbeitung von Strategien birgt – aufgrund der mit langfristigen Prognosen verbundenen Schwierigkeiten – Unsicherheiten und Risiken.<sup>135</sup> Der strategischen Unternehmensführung unterliegt jedoch die Annahme, dass „ein strategisch geführtes Unternehmen erfolgreicher ist als ein nichtstrategisch geführtes Unternehmen“.<sup>136</sup> Die Studie von Raffée, Effenberger und Fritz unterstützt diese Annahme. Gemäß dieser sind Unter-

<sup>127</sup> Vgl. Lombriser/Abplanalp (2012), S. 34; Grünig/Kühn (2014), S. 11 f.

<sup>128</sup> Vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 13; Kirsch (1993), Sp. 4105; Kreikebaum (1987), Sp. 1898.

<sup>129</sup> Vgl. Kreikebaum et al. (2011), S. 20.

<sup>130</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 163; Kreikebaum et al. (2011), S. 20.

<sup>131</sup> In der Managementliteratur sind verschiedene Vorschläge für den Ablauf eines strategischen Planungsprozesses zu finden. Vgl. u. a. Hill/Jones (2013), S. 12 f.; Grünig/Kühn (2014), S. 49 ff.

<sup>132</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 172.

<sup>133</sup> Für eine Übersicht über verschiedene Kategorien strategischer Dokumente vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 41 ff. und S. 319 ff.

<sup>134</sup> Vgl. Lombriser/Abplanalp (2012), S. 34; Grünig/Kühn (2014), S. 11 f. und S. 41.

<sup>135</sup> Vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 49; Steinmann/Schreyögg (2005), S. 277 f.

<sup>136</sup> Welge (2007), Sp. 1710.

nehmen erfolgreicher, welche ihr Handeln nach ihrer Strategie ausrichten, als Unternehmen, die ohne Strategie agieren. Sogenannte Strategieignoranten weisen einen signifikant geringeren Unternehmenserfolg auf als strategisch handelnde Unternehmen.<sup>137</sup> Auch Grünig und Kühn befürworten die Planung und Erarbeitung von Strategien trotz der zunehmenden Prognoseschwierigkeiten, da der Verzicht auf Analysen und Planungen keine vielversprechende Alternative darstellt. Sie argumentieren, dass Unternehmen unabhängig vom Vorhandensein einer geplanten Strategie Investitionen in Ressourcen vornehmen müssen. Im Vergleich zu den Risiken von isolierten Investitionsentscheidungen erscheinen die Risiken einer auf unsicheren Prognosen aufbauenden strategischen Planung erheblich geringer. Zudem können richtig verstandene und unbürokratisch angewendete Strategien, ein flexibles Handeln und das Treffen situativer Entscheide verbessern.<sup>138</sup>

### 2.2.4.3 Strategieimplementierung

Die Implementierung einer Strategie wird als schwierigste Aufgabe des strategischen Managements angesehen<sup>139</sup>, die zugleich von zentraler Bedeutung ist. Sie gilt für das strategische Management als wesentliche Erfolgsvoraussetzung, denn eine erarbeitete Strategie kann nur zu einem Erfolg führen, wenn sie umgesetzt und operativ wirksam wird.<sup>140</sup>

Zum einen beinhaltet die Strategieimplementierung Realisationsmaßnahmen, die direkt aus den strategischen Vorgaben abgeleitet werden. Besteht eine strategische Vorgabe beispielsweise in der Verfolgung einer Expansionsstrategie, kann eine Realisierungsmaßnahme die Erschließung neuer geografischer Märkte umfassen.<sup>141</sup> Zum anderen umfasst die Strategieimplementierung Maßnahmen im personellen Bereich. Sie dienen der Motivation und Schulung von Mitarbeitenden, die von den Strategieänderungen betroffen sind. Derartige Maßnahmen sind der operativen Ebene zuzuordnen. Implementierungsprozesse sind sehr unternehmensspezifisch.<sup>142</sup> Es können jedoch einzelne Schritte von allgemeiner Relevanz hervorgehoben werden.

Jones, Georges und Hill unterscheiden fünf Schritte des Implementierungsprozesses:<sup>143</sup>

- Zunächst müssen die Verantwortlichkeiten für die Implementierungsmaßnahmen den jeweiligen Führungskräften zugewiesen werden.
- Dann müssen Umsetzungsmaßnahmen bzw. Aktionspläne entwickelt werden, die spezifizieren, wie genau die Strategie implementiert werden soll.

---

<sup>137</sup> Vgl. Raffée et al. (1994), S. 383 ff.

<sup>138</sup> Vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 49.

<sup>139</sup> Zu Problemen oder Schwierigkeiten, die bei der Strategieimplementierung auftreten können, vgl. z. B. Lombriser/Abplanalp (2012), S. 352; Kreikebaum et al. (2011), S. 162 f.

<sup>140</sup> Vgl. Reisinger et al. (2013), S. 152; Lombriser/Abplanalp (2012), S. 352; Kreikebaum et al. (2011), S. 161 f.

<sup>141</sup> Vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 27.

<sup>142</sup> Vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 27; Lombriser/Abplanalp (2012), S. 351 ff.

<sup>143</sup> Vgl. Jones et al. (1998), S. 221.

- Gleichzeitig gilt es, einen Zeitplan für den Implementierungsprozess zu erstellen, der klare Zielvorgaben für die jeweiligen Umsetzungsmaßnahmen enthält.
- Ein zentraler Schritt besteht zudem in der Zuweisung der notwendigen Ressourcen an die verantwortlichen Führungskräfte.
- Schließlich müssen die für die Umsetzung der Aktionspläne beauftragten Führungskräfte für die Zielerreichungen in die Verantwortung gezogen werden.

#### 2.2.4.4 Strategische Kontrolle

Wie bereits angesprochen wurde, ist die Strategieerarbeitung ein Prozess, der von Unsicherheit und Komplexität geprägt ist. Um „die aus Unsicherheit und Komplexität resultierende Ambiguität (...) [zu] reduzieren“<sup>144</sup> werden in der Regel Annahmen getroffen, wodurch die darauf aufbauenden strategischen Entscheide oftmals mit Risiken verbunden sind. In diesem Sinne besteht die Aufgabe der strategischen Kontrolle in der Kompensation der Risiken, indem sie die Strategie fortlaufend auf ihre weitere Gültigkeit und Durchführbarkeit überprüft sowie den Umsetzungsprozess überwacht.<sup>145</sup>

Am Ende von Abschnitt 2.2.4.1 wurde darauf hingewiesen, dass die strategische Planung, die Strategieimplementierung und die strategische Kontrolle als Teilaufgaben des strategischen Managements nicht zeitlich hintereinander ablaufen. Die strategische Kontrolle ist als kontinuierlicher planungsbegleitender Prozess zu betrachten. Die zeitliche Überschneidung der drei Aufgabenblöcke führt zu Wechselwirkungen zwischen diesen. Deckt die strategische Kontrolle im Rahmen der Strategierealisierung Soll-Ist-Abweichungen auf, führt dies zu Korrekturen der Implementierungsmaßnahmen oder zu Anpassungen der Strategieweichtung.<sup>146</sup>

Es lassen sich drei eng miteinander verbundene Ebenen der strategischen Kontrolle unterscheiden:

- Die Prämissenkontrolle überprüft, ob die der Strategie zugrunde liegenden Annahmen weiterhin gültig sind. Dazu werden Indikatoren<sup>147</sup> entwickelt, deren Werte kontinuierlich überprüft werden müssen, so dass frühzeitig eine Veränderung der Prämissen aufgedeckt werden kann.<sup>148</sup>
- Im Rahmen der Durchführungs- bzw. Realisationskontrolle werden die Ausführungen der Implementationsprojekte kontrolliert. Sie zeigt auf, inwieweit geplante Maßnahmen

<sup>144</sup> Steinmann/Schreyögg (2005), S. 277.

<sup>145</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 274 ff.; Reisinger et al. (2013), S. 205; Lombriser/Abplanalp (2012), S. 414; Kreikebaum et al. (2011), S. 175.

<sup>146</sup> Vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 25 f.; Steinmann/Schreyögg (2005), S. 274 ff.

<sup>147</sup> Zur Festlegung von Früherkennungsindikatoren vgl. Lombriser/Abplanalp (2012), S. 419 f.

<sup>148</sup> Vgl. Lombriser/Abplanalp (2012), S. 415 f.; Grünig/Kühn (2014), S. 27 f.; Reisinger et al. (2013), S. 206 f.; Steinmann/Schreyögg (2005), S. 279 f.



umgesetzt wurden und ob die Resultate, die Kosten oder die Realisationszeiten von der Planung abweichen.<sup>149</sup>

- Ergänzend bedarf es einer strategischen Überwachung, die eine ganzheitliche Erfassung der Umfeldentwicklungen verfolgt. Dabei sind einerseits Ereignisse relevant, welche die Implementierung der Strategie beeinflussen können. Andererseits werden auch Alternativen betrachtet, die zuvor von den strategischen Entscheiden ausgeklammert wurden. Im Hinblick auf die dynamischen Veränderungen der Rahmenbedingungen können solche Alternativen relevant werden. Diese Art der Überwachung setzt voraus, dass sich die Führungskräfte für die Umfeldveränderungen, für neue Entwicklungen und mögliche Alternativen interessieren.<sup>150</sup>

## 2.2.5 Theoretische Ansätze der Strategielehre

In der Disziplin des strategischen Managements sind verschiedene Ansätze entwickelt worden, um die zentrale Frage nach den Erfolgsunterschieden zwischen Unternehmen und die damit verknüpften Phänomene zu erklären.<sup>151</sup> Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen einen Überblick für die diversen theoretischen Ansätze zu geben. Aus diesem Grund werden ausgewählte Ansätze, deren Verständnis als Grundlage für diese Forschungsarbeit dienlich ist, in ihren Grundzügen behandelt.

Zunächst erfolgt eine Präsentation der klassischen und neuen Industrieökonomik sowie des damit im Zusammenhang stehenden marktorientierten Ansatzes („Market-based View“). Diese Ansätze stellen einen direkten Bezug zur Außenwelt des Unternehmens her, ebenso wie die anschließend vorgestellte Evolutionstheorie.<sup>152</sup> Diese wird aufgrund ihres Interesses an dynamischen Entwicklungen behandelt. Abschließend wird auf den aus der Innenwelt des Unternehmens heraus argumentierenden ressourcenorientierten Ansatz („Resource-based View“) eingegangen, welcher als Gegenposition zum marktorientierten Ansatz steht.

### 2.2.5.1 Industrieökonomik und der marktorientierte Ansatz

Der Kerngedanke der Industrieökonomik basiert auf der Auffassung, dass die Strukturen einer Branche maßgeblichen Einfluss auf die Verhaltensmuster der Marktakteure und de-

---

<sup>149</sup> Vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 27; Reisinger et al. (2013), S. 206; Lombriser/Abplanalp (2012), S. 417 f.; Steinmann/Schreyögg (2005), S. 280.

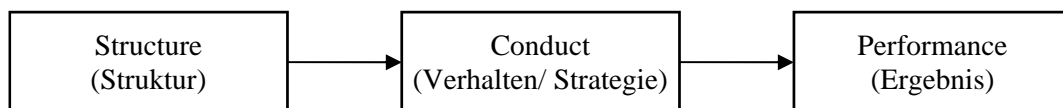
<sup>150</sup> Vgl. Reisinger et al. (2013), S. 207; Grünig/Kühn (2014), S. 27 f.; Steinmann/Schreyögg (2005), S. 280 f.

<sup>151</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 126.

<sup>152</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 126.

ren ökonomischen Erfolg haben. Es wird zwischen der klassischen und der neuen Industrieökonomik unterschieden.<sup>153</sup>

Den zentralen Bezugsrahmen der **klassischen Industrieökonomik** bildet das von Bain<sup>154</sup> ausgearbeitete „Structure-Conduct-Performance-Paradigma“, welches in Abbildung 2-1 dargestellt ist. Gemäß diesem Paradigma bestimmt die Branchenstruktur („structure“: Produktdifferenzierung, Konzentrationsgrad, Kostenstruktur u. a.) das Verhalten („conduct“: Preispolitik, Forschung und Entwicklung, Werbeaufwand u. a.) der Unternehmen innerhalb einer Branche, welches wiederum das Ergebnis („performance“: Allokationseffizienz, Outputwachstum, Preisniveau u. a.) der Unternehmen beeinflusst. Auf die Branchenstruktur nehmen einerseits generelle politische Rahmenbedingungen (z. B. Europäisches Wettbewerbsrecht, Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen und sonstige Regulierungen) und andererseits Branchenbedingungen (z. B. Infrastruktur, generelle Produktionsbedingungen, Technologien, Vertriebsstrukturen) Einfluss.<sup>155</sup>



**Abbildung 2-1: Structure-Conduct-Performance-Paradigma<sup>156</sup>**

Aus Sicht des strategischen Managements ist der Verhaltenskomponente eine bedeutende Rolle zuzuordnen, da diese die aktiven Gestaltungsoptionen des Unternehmens umfasst. In diesem Sinne ist unter dieser Komponente die Strategie des Unternehmens zu verstehen.<sup>157</sup>

Das Paradigma basiert auf vier Grundannahmen<sup>158</sup>: (1) Die Erreichung eines überdurchschnittlichen Ergebnisses ist das Resultat einer besseren Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen der Branchenstruktur. (2) Alle Unternehmen innerhalb eines Branchensegments verfügen über die gleiche Ressourcenausstattung und verfolgen damit gleiche Strategien. (3) Die zur Implementierung von Strategien benötigten Ressourcen sind über das Unternehmen hinweg unendlich mobil. (4) Manager fällen ihre Entscheidungen ausschließlich rational und im Interesse des Unternehmens.

Mit diesen Grundannahmen einhergehend besteht die Meinung, dass das Unternehmensergebnis primär von der einmal gewählten Branche abhängt und damit durch Brancheneigenschaften wie Konzentrationsgrad, Verhandlungsstärke der Anbieter bzw. Nachfrager,

<sup>153</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 76 f.; Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 127 ff.

<sup>154</sup> Vgl. Bain (1962).

<sup>155</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 127; Welge/Al-Laham (2008), S. 77; Corsten/Corsten (2012), S. 13 f.; Grünig/Kühn (2014), S. 249; Carlton/Perloff (2005), S. 3; Porter (1981), S. 610 f.; Bester (2007), Sp. 715.

<sup>156</sup> In Anlehnung an Porter (1981), S. 611; vgl. auch Welge/Al-Laham (2008), S. 78; Corsten/Corsten (2012), S. 13.

<sup>157</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 78; Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 127.

<sup>158</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 127 f.

Markteintritts- bzw. Marktaustrittsbarrieren etc. determiniert wird.<sup>159</sup> Da die Branche bzw. der Markt im Mittelpunkt steht, wird diese Schule des strategischen Managements als „**Market-based View**“ bezeichnet.<sup>160</sup>

Es gibt verschiedene Untersuchungen, die darauf hinweisen, dass die Branchenstruktur und dadurch die Wahl der Branche, in der ein Unternehmen tätig ist, für das Unternehmensergebnis mitentscheidend ist. Gleichzeitig wurde allerdings auch eine Relevanz für den Erfolg durch unternehmensspezifische Merkmale ermittelt.<sup>161</sup> Daraus hat sich die Annahme entwickelt, dass zwischen der Branchenstruktur und dem Verhalten des Unternehmens, im Sinne der Strategie des Unternehmens, eine wechselseitige Beziehung besteht.

Aus der Kritik am Structure-Conduct-Performance-Paradigma, insbesondere an dessen Annahme einer exogen gegebenen Branchenstruktur, entwickelte sich die sog. **neue Industrieökonomik**.<sup>162</sup> Diese bildet einen weiter gefassten Modellrahmen, welcher um die „contestable markets“<sup>163</sup> und die damit verbundenen Interaktionen der Marktteilnehmer ergänzt wurde. Die Marktstruktur wurde nicht mehr als rein exogen vorgegebene Variable betrachtet, sondern als Ziel unternehmensbezogener Strategien akzeptiert.<sup>164</sup> So können beispielsweise durch Innovationen Markteintrittsbarrieren für andere Unternehmen geschaffen werden und Allianzen zwischen Unternehmen die Wettbewerbsintensität verändern. Diese Erweiterung des Modellrahmens berücksichtigt die Komplexität der Beziehungen zwischen der Branchenstruktur, dem Verhalten von Unternehmen und deren Performance. Das Unternehmensergebnis kann Rückwirkungen auf die Unternehmensstrategie haben und diese kann die Branchenstruktur beeinflussen.<sup>165</sup> Abbildung 2-2 gibt diese erweiterte Sicht anhand des dynamisierten Structure-Conduct-Performance-Paradigmas wieder.

---

<sup>159</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 128; Welge/Al-Laham (2008), S. 78.

<sup>160</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 79; Grünig/Kühn (2014), S. 249 f.; Corsten/Corsten (2012), S. 13.

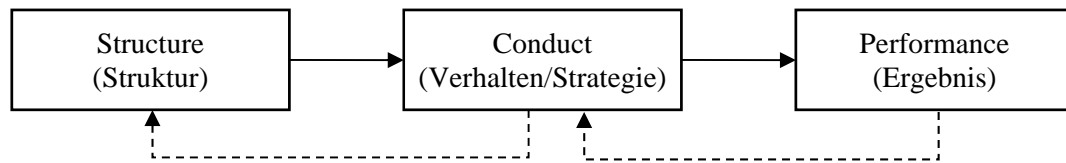
<sup>161</sup> Zum Beispiel zeigen McGahan und Porter, dass 19% der Unternehmensprofitabilität durch die Branchenstruktur erklärt werden können. Für Unternehmensspezifika wurde ein Erfolgsbeitrag von 32% ermittelt. Vgl. McGahan/Porter (1997), S. 15-30; Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 128.

<sup>162</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 78.

<sup>163</sup> Mit „contestable markets“ sind Märkte mit niedrigen Markteintritts- bzw. Marktaustrittsbarrieren gemeint. Vgl. Baumol et al. (1988), S. 5; Corsten/Corsten (2012), S. 14; Welge/Al-Laham (2008), S. 78; Carlton/Perloff (2005), S. 6.

<sup>164</sup> In diesem Zusammenhang wird in der Literatur von einer Endogenisierung der Marktstruktur gesprochen. Vgl. Corsten/Corsten (2012), S. 14; Welge/Al-Laham (2008), S. 78.

<sup>165</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 78 ff.; Corsten/Corsten (2012), S. 14; Bester (2007), Sp. 715; Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 130 f.



**Abbildung 2-2: Dynamisiertes Structure-Conduct-Performance-Paradigma<sup>166</sup>**

Die zunehmende Betrachtung der Dynamik des Branchenwettbewerbs führte zu einer Verfeinerung des Branchenkonstruktes. Porter erstellte erstmals ein vollständiges Konzept der Wettbewerbsstruktur einer Branche, welches dynamische Elemente der neuen Industrieökonomik berücksichtigt.<sup>167</sup> In seinem **Fünf-Kräfte-Modell** hängen die Struktur und Rentabilität einer Branche von fünf Wettbewerbskräften ab.<sup>168</sup> Abbildung 2-3 zeigt die fünf Wettbewerbskräfte und ihr Zusammenwirken schematisch auf. Die fünf Kräfte werden im Folgenden kurz vorgestellt:

- (1) Verhandlungsstärke der Abnehmer: Abnehmer können sowohl Konsumenten wie auch industrielle Abnehmer sein. Entscheidend für die Stärke einer Abnehmergruppe sind der Konzentrationsgrad, der Anteil der von der Abnehmergruppe bezogenen Produkte an den Gesamtkosten der Gruppe, der Standardisierungsgrad der Produkte, die Bedeutung des Produktes für die Abnehmer sowie die Möglichkeiten der Abnehmer zur Rückwärtsintegration.<sup>169</sup>
- (2) Verhandlungsstärke der Lieferanten: Die Verhandlungsstärke der Lieferanten ergibt sich analog zu den Abnehmern.<sup>170</sup>
- (3) Bedrohung durch neue Konkurrenten: Die Wahrscheinlichkeit des Markteintritts durch neue Konkurrenten hängt einerseits von den Markteintrittsbarrieren ab und andererseits von den erwarteten Reaktionen der etablierten Unternehmen auf den Neueintritt. Zu Markteintrittsbarrieren zählen beispielsweise Größenvorteile, der Zugang zu den Vertriebskanälen oder auch die Käuferloyalität.<sup>171</sup>
- (4) Bedrohung durch Substitutionsprodukte: Alle Unternehmen einer Branche konkurrieren mit Branchen, die Ersatzprodukte bzw. -dienste, sog. Substitute herstellen. Diese weisen die gleiche oder ähnliche Funktionalität der betreffenden Güter bzw. Dienstleistungen auf. Sie begrenzen die Möglichkeit zur Preiserhöhung der Güter und Dienstleis-

<sup>166</sup> In Anlehnung an Porter (1981), S. 616; vgl. auch Welge/Al-Laham (2008), S. 80; Corsten/Corsten (2012), S. 14.

<sup>167</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 80; Corsten/Corsten (2012), S. 15.

<sup>168</sup> Vgl. Porter (1980), S. 3 ff.; Corsten/Corsten (2012), S. 15; Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 169; Grünig/Kühn (2014), S. 122 f.

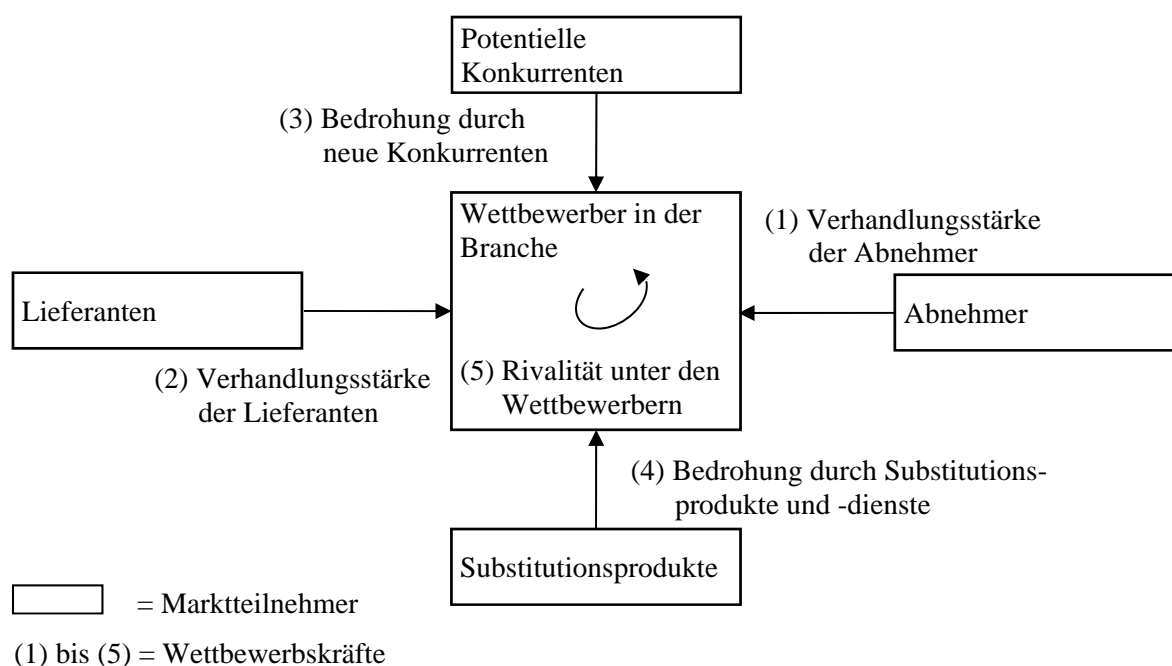
<sup>169</sup> Vgl. Porter (2013), S. 61 ff.; Pirker (2007), S. 6; Grünig/Kühn (2014), S. 123 f.; Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 170 f.; Corsten/Corsten (2012), S. 16.

<sup>170</sup> Vgl. Porter (2013), S. 64 ff.; Pirker (2007), S. 6; Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 169; Grünig/Kühn (2014), S. 123 f.; Corsten/Corsten (2012), S. 17.

<sup>171</sup> Vgl. Porter (2013), S. 41 ff.; Corsten/Corsten (2012), S. 15 f.; Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 170 f.; Pirker (2007), S. 6; Grünig/Kühn (2014), S. 123 f.

tungen, da diese zu einem Nachfragerückgang zugunsten des Substitutionsproduktes führen würde.<sup>172</sup>

- (5) Rivalität unter den Wettbewerbern: Der Rivalitätsgrad zwischen den Unternehmen einer Branche hängt maßgeblich von den vier anderen Wettbewerbskräften ab. Zudem bestimmen strukturelle Faktoren den Rivalitätsgrad. Dazu zählen u. a. das Marktwachstum, die Marktaustrittsbarrieren für die einzelnen Wettbewerber und die Kapazitätsauslastung.<sup>173</sup>



**Abbildung 2-3: Fünf Kräfte nach Porter<sup>174</sup>**

Neben dem Fünf-Kräfte-Modell hat Porter eine Systematik sog. generischer Geschäftsstrategien<sup>175</sup> ausgearbeitet. In seinem Konzept geht es darum, die oben vorgestellten fünf Wettbewerbskräfte besser zu verstehen und dann geeignete Geschäftsstrategien daraus abzuleiten. Diese sollen die Positionierung in einer Branche so ermöglichen, dass Wettbewerbsvorteile erzielt und aufrechterhalten werden können. Gemäß Porters Überlegungen kann ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil entweder auf tiefe Kosten oder auf eine Differenzierung im Angebot zurückgeführt werden. Er kombiniert diese zwei grundsätzlichen Typen von Wettbewerbsvorteilen mit der Breite des Angebotes. Daraus ergeben sich drei

<sup>172</sup> Vgl. Porter (2013), S. 60 f.; Corsten/Corsten (2012), S. 17; Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 172; Pirker (2007), S. 6; Grünig/Kühn (2014), S. 123 f.

<sup>173</sup> Vgl. Porter (2013), S. 53 ff.; Corsten/Corsten (2012), S. 17 f.; Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 172 f.; Pirker (2007), S. 6; Grünig/Kühn (2014), S. 123 f.

<sup>174</sup> In Anlehnung an Grünig/Kühn (2014), S. 123; vgl. auch Porter (2013), S. 38.

<sup>175</sup> Vgl. Abschnitt 2.6.1.

generische Geschäftsstrategien: die Strategie der Kostenführerschaft, die Strategie der Differenzierung und die Fokusstrategie (vgl. Abschnitt 2.6.2.3).<sup>176</sup>

Indem in der neuen Industrieökonomik die Notwendigkeit anerkannt wird, nicht nur den existierenden Wettbewerb, sondern auch den potenziellen Wettbewerb innerhalb einer Branche zu betrachten, werden Einflüsse der Spieltheorie<sup>177</sup> integriert. In ihrem Zentrum steht die Modellierung und Analyse des Verhaltens von Akteuren, die in einer wechselseitigen voneinander abhängigen Beziehung zueinander stehen.<sup>178</sup> Von zentraler Bedeutung ist dabei „die Unterscheidung zwischen kurzfristig und langfristig variierbaren Aktionsparametern der Unternehmenspolitik und zwischen den Optionen, den Konkurrenten vom Markteintritt zuzulassen bzw. abzuschrecken“.<sup>179</sup> Ein Problem der Spieltheorie liegt in ihrer Realitätsferne. Sie basiert auf der Annahme, dass ein Wettbewerber rationale Erwartungen an die Handlungsweisen eines anderen Wettbewerbers hat und umgekehrt. Da diese Annahme kaum haltbar ist, sollte man sich darüber bewusst sein, dass die Spieltheorie reale Wettbewerbssituationen nur begrenzt abbilden kann. Dennoch kann sie hilfreich sein, um mögliche Handlungen und Reaktionen zu durchdenken.<sup>180</sup>

Abschließend werden einzelne kritische Punkte des industrieökonomischen Ansatzes aufgezeigt. Die Industrieökonomik stellt die Branche in ihr Zentrum und geht davon aus, dass das Verhalten der Unternehmen bzw. ihre Strategien auf die sich verändernden Branchenstrukturen anzupassen sind.

- Die dazu benötigten unternehmensinternen Ressourcen werden als beliebig mobil und auf den Märkten handelbar, betrachtet. Als Folge würden sich die Unterschiede in den Ressourcenausstattungen im Laufe der Zeit verflachen.
- Zudem wird ausgeblendet, dass Wettbewerbsvorteile auch aus den internen Gegebenheiten eines Unternehmens wie z. B. den Organisationsprozessen, -strukturen oder der Ressourcenausstattung entstehen können.<sup>181</sup>
- Des Weiteren zielt der Ansatz in seinen insbesondere von Porter gegebenen Empfehlungen darauf ab, den Wettbewerb möglichst durch den Aufbau hoher Markteintrittsbarrieren zu beschränken. Dadurch wird die steigende Wettbewerbsdynamik auf und zwischen den Märkten sowie die sich daraus ergebenden Anforderungen an die strategische Führung von Unternehmen vernachlässigt.

<sup>176</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 80 f.; Grünig/Kühn (2014), S. 237; Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 130; Porter (2013), S. 73 ff.

<sup>177</sup> Die Spieltheorie wurde 1928 durch John von Neumann als Theorie strategischer Spiele entwickelt. Sie gilt als Teildisziplin der Mathematik. Mit Oskar Morgenstern entwickelte er die Spieltheorie weiter und veröffentlichte 1944 das einflussreiche Buch „Theory of Games and Economic Behaviour“. Für eine Vielzahl von Wissenschaftsdisziplinen bietet die Spieltheorie ein Instrumentarium zur Untersuchung strategischer Entscheidungssituationen. Vgl. von Neumann/Morgenstern (1944); Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 130 und S. 327; Welge/Al-Laham (2008), S. 63.

<sup>178</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 130.

<sup>179</sup> Welge/Al-Laham (2008), S. 78 f.

<sup>180</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 131.

<sup>181</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 82 f.; Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 131.

- Aufgrund des generischen Charakters der Strategieempfehlungen wird eine grundsätzliche Imitierbarkeit des Wettbewerbsvorteils angenommen. Verfolgen alle Unternehmen mehr oder weniger ähnliche Strategietypen, ist davon auszugehen, dass sich im Laufe der Zeit die Wettbewerbsunterschiede abtragen. Damit bleibt offen, ob unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile existieren und dauerhaft verteidigt werden können.<sup>182</sup>

### 2.2.5.2 Evolutionstheorie

Evolutionstheoretische Überlegungen finden sich in der Biologie, wie auch in anderen Wissensgebieten wie z. B. in Recht, in der Soziologie, in der Volkswirtschaftslehre und auch in der Strategieforschung. Inzwischen wurde eine derartige Ausdifferenzierung erreicht, dass es schwierig ist, ein gemeinsames theoretisches Fundament zu erkennen. Ein gemeinsamer Aspekt bleibt das Interesse an dynamischen Entwicklungen. Die Untersuchung von Entwicklungspfaden liegt dabei im Zentrum der evolutorischen Perspektive. Ein wesentlicher Aspekt besteht in der Betrachtung von Variablen und ihrer Veränderung im Laufe der Zeit. Als Folge werden daraus dynamische Prozessmodelle entwickelt. Es wird davon ausgegangen, dass sich die Variablen über die Zeit verändern und einige der ursprünglichen Analyseeinheiten neue Eigenschaften aufweisen, so dass sie sich von den bisherigen differenzieren. Sie unterliegen dem Mechanismus der Variation.<sup>183</sup>

Der Evolutorischen Ökonomik liegt eine dynamische Wettbewerbsvorstellung zugrunde. Demnach werden dynamische und sich im Umbruch befindliche Märkte als Normalfall angesehen. Kräfte und Treiber, die Veränderungsprozesse nach sich ziehen, stehen im Fokus des Interesses der Evolutorischen Ökonomik. Kennzeichnende Charakteristika sind sowohl die Betonung von Wissensungleichheiten wie auch die Berücksichtigung von Unsicherheitsaspekten innerhalb der Wirtschaftssysteme, welche letztendlich eine Unvorhersehbarkeit der Entwicklungspfade von Wirtschaftssystemen bewirken.<sup>184</sup>

Müller-Stewens und Lechner zeigen die Schwierigkeit auf, aus dem evolutionstheoretischen Ansatz praktische Handlungsempfehlungen für das Management abzuleiten. Demnach ist es kaum möglich evolutionäre Prozesse direkt zu beeinflussen, da die relevanten Variationsmechanismen außerhalb des Einflussbereiches von Managern liegen.<sup>185</sup> Aus Sicht des strategischen Managements leistet der evolutionstheoretische Ansatz dennoch einen wichtigen Beitrag, da dieser explizit die Bedeutung dynamischer Prozesse betont und Triebkräfte der Veränderung in den Vordergrund rückt.<sup>186</sup> So rücken z. B. die Innovationsfähigkeit und das Wissen von Unternehmen als Triebfedern des wirtschaftlichen Wandels in den Mittelpunkt des Interesses. Aus Sicht der Evolutorischen Ökonomik sind diese Fä-

---

<sup>182</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 82 f.

<sup>183</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 135 f.

<sup>184</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 84.

<sup>185</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 137 f.

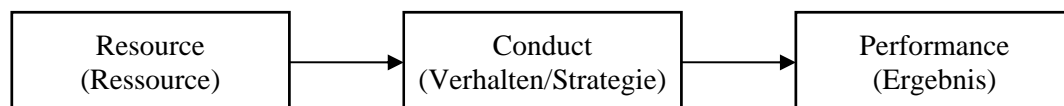
<sup>186</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 86; Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 137.

higkeiten ungleich verteilt und besitzen damit das Potenzial, den Wandel von Wirtschaftssystemen von innen heraus zu bewirken.<sup>187</sup>

### 2.2.5.3 Der ressourcenorientierte Ansatz

Unter dem ressourcenorientierten Ansatz werden all diejenigen Ansätze und Konzepte subsumiert, die dauerhafte Wettbewerbsvorteile von Unternehmen auf die Existenz strategisch relevanter Ressourcen und Ressourcenkombinationen zurückführen. Die zentrale These des ressourcenorientierten Ansatzes bzw. des „Resource-based View“ besteht darin, dass Erfolgsunterschiede zwischen Unternehmen einer Branche durch Unterschiede in ihrer jeweiligen Ressourcenausstattung zu erklären sind. Der „Resource-based View“ kann als Gegenposition zum „Market-based View“ betrachtet werden.<sup>188</sup> Der Ansatz setzt nicht auf der Ebene der Branche an, sondern eine Ebene tiefer, auf der Ebene des Unternehmens. Dieses wird als Bündel von Ressourcen betrachtet.<sup>189</sup>

Aufgrund ihrer Entwicklung gelangen Unternehmen zu Ressourcen, sei dies durch glückliche Zufälle oder durch gezieltes Vorgehen. Die Ressourcen (resources) werden zur Realisierung dauerhafter Wettbewerbsvorteile genutzt, indem Produkte und Dienstleistungen erstellt werden (conduct), die sich von den Konkurrenzangeboten abheben. Die erzielten Wettbewerbsvorteile schlagen sich schließlich im Unternehmenserfolg (performance) nieder. Diese Wirkungskette wird analog zum „Market-based View“ als „Resource-Conduct-Performance Paradigma“ bezeichnet.<sup>190</sup> Abbildung 2-4 stellt die Kausalzusammenhänge dar.



**Abbildung 2-4: Resource-Conduct-Performance Paradigma<sup>191</sup>**

Der Ressourcenbegriff zielt auf unternehmensspezifische Ressourcen ab, die direkt mit der Unternehmensstrategie in Verbindung stehen. Diese strategischen Ressourcen können in physische, humankapitalbezogene und organisationale Ressourcen untergliedert werden.

- Zu physischen Ressourcen zählen beispielsweise die Anlagenausstattung eines Unternehmens, wie Grundstücke, Maschinen und EDV, der Standort oder der Zugang zu Beschaffungsmärkten.

<sup>187</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 86.

<sup>188</sup> Vgl. Corsten/Corsten (2012), S. 27.

<sup>189</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 342; Welge/Al-Laham (2008), S. 87; Corsten/Corsten (2012), S. 27.

<sup>190</sup> Vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 250 f.; Corsten/Corsten (2012), S. 27; Welge/Al-Laham (2008), S. 88.

<sup>191</sup> Vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 250.



- Humankapitalbezogene Ressourcen umfassen das Know-how sowie die Erfahrungen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter.
- Organisationale Ressourcen schließen Systeme und Strukturen ein, die im Unternehmen wie auch über die Unternehmensgrenzen hinweg wirksam sind. Dazu gehören Planungs-, Anreiz- und Kontrollsysteme, Informations- und Kommunikationssysteme, das Führungssystem wie auch die Organisationsstruktur.<sup>192</sup>

Um auf der Grundlage von Ressourcen dauerhafte Wettbewerbsvorteile erreichen zu können, müssen die Ressourcen wertvoll, knapp, beschränkt imitierbar und beschränkt substituierbar sein.<sup>193</sup> Es besteht die grundlegende Annahme, dass die zugrunde liegenden Ressourcen nicht uneingeschränkt mobil sind und somit die Heterogenität im Laufe der Zeit relativ stabil bleibt.<sup>194</sup>

### 2.3 Positionierung der Forschungsarbeit im strategischen Management

Im Rahmen des strategischen Managements ist die vorliegende Arbeit der strategischen Planung zuzuordnen. Das Augenmerk liegt hier auf der Wahl strategischer Verhaltensweisen bei Umfeldveränderungen und Unsicherheiten, welche durch verschiedenste Umfeldeinflüsse hervorgerufen werden können. Trotz der zunehmenden Prognoseschwierigkeiten hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen ist die Erarbeitung von Strategien nach Ansicht der Verfasserin von zentraler Erfolgsbedeutung für Unternehmen. Gerade wegen der ansteigenden Komplexität und Dynamik von Umfeldveränderungen und der zunehmenden Unsicherheiten benötigen Unternehmen Strategien, um flexibel mit Umfeldveränderungen umgehen zu können.<sup>195</sup>

Die Untersuchung des Umgangs mit Umfeldveränderungen und Unsicherheit in Form strategischer Verhaltensweisen ist auf der Ebene der Geschäftsstrategie angesiedelt. Innerhalb klar abgegrenzter Wettbewerbsarenen werden die entwickelten Geschäftsstrategien im Hinblick auf die relevanten Umfeldveränderungen und Unsicherheiten betrachtet.

Abbildung 2-5 zeigt den Zusammenhang zwischen den drei zentralen Forschungsgegenständen dieser Forschungsarbeit.

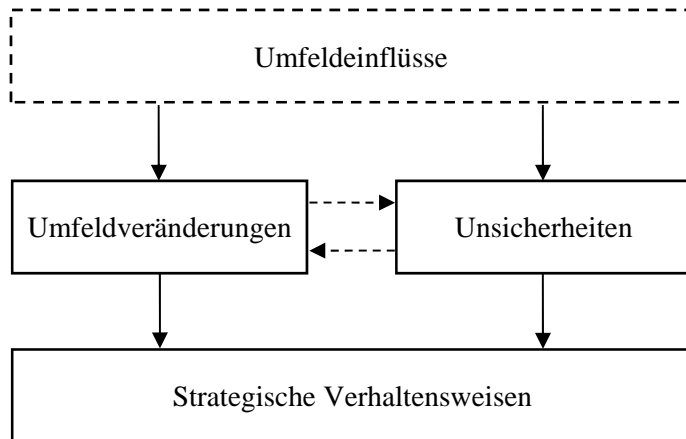
---

<sup>192</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 88.

<sup>193</sup> Vgl. Corsten/Corsten (2012), S. 29; Grünig/Kühn (2014), S. 251 f.; Barney (1991), S. 99 ff.

<sup>194</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 88; Corsten/Corsten (2012), S. 27 f.

<sup>195</sup> Vgl. Aaker/Mascarenhas (1984), S. 74 ff.



[-----] = für die vorliegende Arbeit von untergeordneter Bedeutung

[ ] = für die vorliegende Arbeit von zentraler Bedeutung

-----> = mögliche Abhängigkeiten

————> = Abhängigkeiten

**Abbildung 2-5: Zusammenhang der Forschungsgegenstände<sup>196</sup>**

## 2.4 Umfeldveränderungen

Veränderungen im Umfeld eines Unternehmens können zu Unsicherheit führen. Sie können unterschiedlicher Natur und unterschiedlich stark ausgeprägt sein und damit unterschiedlich viel Unsicherheit auslösen. Um Einflussfaktoren und Veränderungen im Unternehmensumfeld einordnen zu können, ist eine klare Vorstellung vom Unternehmensumfeld elementar. Daher wird zunächst unter 2.4.1 das Umfeld von Unternehmen bestimmt. Dazu werden die verschiedenen Schichten des Unternehmensumfeldes behandelt, welche aus dem Makroumfeld, der Branche und den Märkten bestehen. Unter 2.4.2 erfolgt eine Charakterisierung der Umfeldveränderungen zu Beginn des 21. Jahrhunderts sowie eine Bestimmung der Begriffe Komplexität und Dynamik. Im Anschluss daran werden unter 2.4.3 verschiedene Ansätze zur Erfassung von Umfeldveränderungen vorgestellt. Drei Ansätze, welche dynamische Veränderungsprozesse berücksichtigen, werden dabei speziell gewürdigt. Die Ableitung relevanter Implikationen für die Fallanalysen ist Gegenstand des Abschnitts 2.4.4.

### 2.4.1 Unternehmensumfeld

Obwohl das Unternehmen immer als Teil eines übergeordneten Ganzen (der Volkswirtschaft oder auch der Weltwirtschaft) gesehen wurde, ist die explizite Berücksichtigung des

<sup>196</sup> Eigene Darstellung.

Umfeldes<sup>197</sup> erst neueren Datums. Mit dem Aufkommen der Systemtheorie<sup>198</sup> ist die Interaktion zwischen Unternehmen und Umfeld in den Vordergrund des Interesses gerückt.<sup>199</sup> Heute ist die Vorstellung, dass das Unternehmen mit seinem Umfeld in ständiger Wechselbeziehung steht, zum festen Bestandteil der betriebswirtschaftlichen Forschung geworden.<sup>200</sup>

In der Sprache der Systemtheorie ist ein Unternehmen ein offenes, dynamisches System, welches mit seinem Umfeld durch ein enges komplexes Beziehungsgeflecht verbunden ist. Zur Erfüllung seines Zwecks tauscht es mit anderen Systemen Energie, Materie und Informationen aus.<sup>201</sup> Faktoren, die das Handeln von Unternehmen beeinflussen, können entsprechend aus unterschiedlichen Quellen und Richtungen kommen.<sup>202</sup> Um eine systematische Betrachtung von Veränderungen im Umfeld von Unternehmen vornehmen zu können, ist es zunächst notwendig, begriffliche Klarheit über die Komponenten des Unternehmensumfeldes zu schaffen. Dazu werden im Folgenden das **Makroumfeld**<sup>203</sup>, die **Branche** sowie die **Märkte** unterschieden.<sup>204</sup> Abbildung 2-6 verdeutlicht die verschiedenen Schichten des Unternehmensumfeldes mit den einzelnen Teilfeldern des Makroumfeldes. Die Darstellung zeigt nicht die bestehenden Interdependenzen zwischen den einzelnen Teilfeldern auf. In der Praxis sind diese jedoch zu berücksichtigen. So können beispielsweise gesetzliche Auflagen den technologischen Bereich beeinflussen und umgekehrt auch technologische Entwicklungen auf die Gesetzgebung einwirken.<sup>205</sup>

<sup>197</sup> Synonym zum Begriff Umfeld, ist in der Fachliteratur die Verwendung des Begriffs Umwelt zu finden. Vgl. Kubicek/Thom (1976), Sp. 3978 ff.; Wüthrich (1991), S. 44 ff.; Schreyögg (1993), Sp. 4231; Kreikebaum (1997), S. 40 ff.; Welge/Al-Laham (2008), S. 11 ff.; Lombriser/Abplanalp (2012).

<sup>198</sup> Die von Niklas Luhmann entwickelte soziologische Systemtheorie besteht in der Grundlegung der Begriffe und Unterscheidungen sozialer Systeme sowie in der Erklärung der Gesellschaft als umfassendes soziales System. Vgl. Luhmann (1984).

<sup>199</sup> Vgl. Schreyögg (1993), Sp. 4231.

<sup>200</sup> Vgl. Müller-Stewens (2007), Sp. 558; Schreyögg (1993), Sp. 4231 f.; REFA - Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V. (1991), S. 114; Grass (1993), S. 161 f.; siehe hierzu auch Kubicek/Thom (1976), Sp. 3977 ff.

<sup>201</sup> Vgl. Kubicek/Thom (1976), Sp. 3978.

<sup>202</sup> Vgl. Kanter et al. (1992), S. 12.

<sup>203</sup> Zur Bezeichnung des Makroumfeldes findet sich in der Literatur auch der synonym verwendete Begriff globale Umwelt. Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 177 f.; Kreilkamp (1987), S. 73; Schreyögg (1993), Sp. 4237.

<sup>204</sup> Vgl. Johnson et al. (2011), S. 78 f.

<sup>205</sup> Vgl. Kreikebaum (1997), S. 40 f.

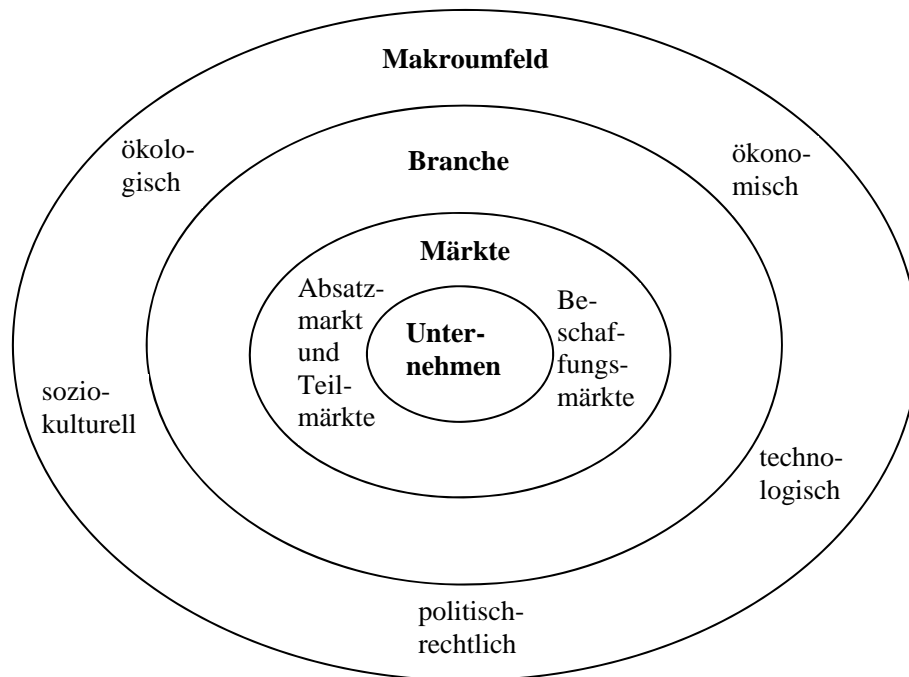


Abbildung 2-6: Schichten des Unternehmensumfelds<sup>206</sup>

#### 2.4.1.1 Makroumfeld

Das Makroumfeld bildet die äußerste Schicht. Es „umfaßt die generellen Bedingungen in einem geografischen Raum, die für eine größere Anzahl von Unternehmungen mit unterschiedlichen Sachzielen gelten“.<sup>207</sup> Diese meist mittelbar relevanten Einflussfaktoren können die Bildung bestimmter Unternehmensziele wie auch die Realisierung strategischer Verhaltensweisen im Einzelfall beeinflussen. Sie entstehen weitgehend unabhängig von den Handlungen einzelner Unternehmen. Zwar trägt jedes Unternehmen durch sein Verhalten zur Bildung dieser Bedingungen bei, ihr Einfluss ist jedoch sehr begrenzt, da es sich um überbetriebliche kollektive Phänomene handelt.<sup>208</sup>

In der Fachliteratur sind im Detail abweichende Untergliederungen des Makroumfeldes von Unternehmen zu finden<sup>209</sup>, welche jedoch üblicherweise in fünf Teilfeldern zusammengefasst werden<sup>210</sup>:

- (1) ökonomisches Umfeld
- (2) technologisches Umfeld
- (3) politisch-rechtliches Umfeld

<sup>206</sup> Eigene Darstellung.

<sup>207</sup> Kubicek/Thom (1976), Sp. 3988.

<sup>208</sup> Vgl. Kubicek/Thom (1976), Sp. 3990.

<sup>209</sup> Kubicek und Thom geben eine gute Übersicht über verschiedene in der Literatur vorgenommene Untergliederungen des Makroumfeldes von Unternehmen. Vgl. Kubicek/Thom (1976), Sp. 3988 f.

<sup>210</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 177 f.; Schreyögg (1993), Sp. 4237 ff.

- (4) sozio-kulturelles Umfeld und
- (5) ökologisches Umfeld.

Das **ökonomische Umfeld (1)** beinhaltet Einflussfaktoren, welche für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung von Bedeutung sind. Darunter fallende potenzielle Einflussfaktoren sind z. B. die Entwicklung des Bruttosozialproduktes, die Veränderung von Wechselkursen, eine erwartete Inflation, die Entwicklung der Kapitalmärkte, die Entwicklung der Beschäftigung, zu erwartende Konjunkturschwankungen u. a.<sup>211</sup>

Faktoren des **technologischen Umfeldes (2)** beziehen sich auf Innovationen wie beispielsweise die moderne Informationstechnologie, neue Produkttechnologien oder neue Verfahrenstechnologien.<sup>212</sup> Technologien haben ähnlich wie Produkte einen zyklischen Verlauf. Dieser wird als Technologie-Lebenszyklus<sup>213</sup> bezeichnet. Eine technologische Entwicklung kann sukzessive durch systematische Forschung und Entwicklung erschlossen werden bis nach einiger Zeit ab einem bestimmten Reifepunkt eine Ausschöpfungsgrenze entsteht. Ab diesem Punkt sind nur noch marginale Fortschritte erzielbar, und neue Technologien lösen die Alten (manchmal sprunghaft) ab.<sup>214</sup> Weisen eine oder mehrere Technologien einen deutlich überragenden Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit auf, handelt es sich um sogenannte Schlüsseltechnologien<sup>215</sup>. Als Beispiele für Schlüsseltechnologien können Voice over IP (VoIP)<sup>216</sup> oder Radio Frequency Identification (RFID), die Identifizierung mithilfe elektromagnetischer Wellen, genannt werden. Diese neue Technik kann den derzeit noch weit verbreiteten Barcode ersetzen. Zur Ermittlung der Schlüsseltechnologien der betreffenden Branche müssen die Erfolgsfaktoren im Markt auf ihren technologischen Hintergrund hin untersucht und die Strategien der Wettbewerber auf technologische Aspekte hin durchleuchtet werden. Die strategische Wirkung von Schlüsseltechnologien kann verloren gehen, wenn Wettbewerber diese Technologien zunehmend besser beherrschen oder wenn sie durch neue Technologien verdrängt werden. Die Datenspeicherung auf Lochkarten ist z. B. überholt. Wenn eine Schlüsseltechnologie einen Standard definiert und allgemein anerkannt ist, bezeichnet man sie als Basistechnologie. Diese Technologien sind wichtig, aber ihre Beherrschung führt nicht zur Gewinnung eines Wettbewerbsvorteils. Ein Beispiel ist der Verbrennungsmotor.<sup>217</sup>

<sup>211</sup> Vgl. Johnson et al. (2011), S. 79 ff.; Steinmann/Schreyögg (2005), S. 179; Pümpin (1992), S. 194; Kreilkamp (1987), S. 79.

<sup>212</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 179 f.; Johnson et al. (2011), S. 80 f.; S. 550; Pümpin (1992), S. 194; Gälweiler (1986), S. 367.

<sup>213</sup> Zu verschiedenen Phasen des Lebenszyklus einer Technologie und den Indikatoren für die Phasen vgl. Höft (1992), S. 74 ff.; Sommerlatte/Deschamps (1986), S. 52 ff.; Kreilkamp (1987), S. 80 ff.

<sup>214</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 179 f.; Kreilkamp (1987), S. 80 f.

<sup>215</sup> Zu verschiedenen Arten von Technologien vgl. Sommerlatte/Deschamps (1986), S. 49 ff.; Höft (1992), S. 5; Amberg et al. (2011), S. 34 ff.

<sup>216</sup> VoIP wird auch IP-Telefonie (Internet Protocol-Telefonie) oder Internet-Telefonie genannt. Vgl. Bonnekoh (2007), S. 1.

<sup>217</sup> Vgl. Kreilkamp (1987), S. 77 ff.; Sommerlatte/Deschamps (1986), S. 49 f.; Amberg et al. (2011), S. 35.

Der **politische und rechtliche Bereich (3)** sind heute auf vielfältige Weise miteinander verflochten, so dass sie einen der fünf Teilfelder bilden anstatt getrennt voneinander aufgeführt zu werden.<sup>218</sup> Das politisch-rechtliche Umfeld umfasst Bedingungen, „die durch Aktivitäten des Staates und der Körperschaften mit Gesetzgebungshoheit vorgegeben werden und damit für das Unternehmen bindend sind“<sup>219</sup>. Dazu gehören die für den nationalen Bereich gültige staatliche Gesetzgebung sowie die internationale und supranationale Gesetzgebung.<sup>220</sup> Beispiele für rechtlich-politische Einflussfaktoren sind parteipolitische Entwicklungen in den relevanten Ländern, die Bedeutung und der Einfluss von Gewerkschaften, Entwicklungstendenzen in der Sozialgesetzgebung und im Arbeitsrecht, Subventionsgesetzgebungen, Zulassungsbestimmungen für Arzneimittel, Gesetze zu Fusionen und Übernahmen u. a.<sup>221</sup>

Die **sozio-kulturellen Umfeldfaktoren (4)** sind oftmals von nicht quantifizierbarem Charakter und schwer fassbar. Im Zentrum der Einflussfaktoren stehen demografische Merkmale wie die Bevölkerungsentwicklung in den relevanten Ländern sowie vorherrschende Wertemuster. Dazu gehören sozialpsychologische Strömungen hinsichtlich Arbeitsmentalität, Sparneigung, Einstellungen gegenüber der Wirtschaft, relevanten Werkstoffen und Produkten wie auch das Freizeitverhalten.<sup>222</sup>

Die zunehmende Relevanz **ökologischer Gesichtspunkte (5)** wie die Ressourcenvergeudung und Umweltverschmutzung führt zur Entstehung zahlreicher Programme und Regulierungen. Zudem steigen die Erwartungen der Öffentlichkeit an eine ökologisch orientierte Ausrichtung der Unternehmen. Die Reduzierung der Nutzung nicht-regenerierbarer Ressourcen und die Herstellung umweltverträglicher Produkte stellen wesentliche Erwartungsmerkmale dar. Die Berücksichtigung ökologischer Belange wird damit immer mehr zu einer Voraussetzung des strategischen Erfolges.<sup>223</sup> Faktoren des ökologischen Umfeldes beziehen sich entsprechend auf Strömungen im Umweltschutz, auf die Verfügbarkeit von Energie (z. B. Erdöl, Gas, Elektrizität und Kohle), von Rohstoffen und von Recyclingmaterial, auf Recyclingkosten u. a.<sup>224</sup>

---

<sup>218</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 181.

<sup>219</sup> Kreikebaum (1997), S. 41.

<sup>220</sup> Vgl. Kreikebaum (1997), S. 41.

<sup>221</sup> Vgl. Johnson et al. (2011), S. 80; Steinmann/Schreyögg (2005), S. 181; Pümpin (1992), S. 195; Kreilkamp (1987), S. 78.

<sup>222</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 181; Johnson et al. (2011), S. 80; Lombriser/Abplanalp (2012), S. 22; Kreilkamp (1987), S. 78; Pümpin (1992), S. 195.

<sup>223</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 183 f.; Lombriser/Abplanalp (2012), S. 22; Kreilkamp (1987), S. 79.

<sup>224</sup> Vgl. Pümpin (1992), S. 194.

### 2.4.1.2 Branche

Die Branche bildet einen Teil des weit gefassten Umfeldes eines Unternehmens. Eine Branche besteht aus Unternehmen, die gleiche oder ähnliche Produkte oder Dienstleistungen anbieten, welche in Konkurrenz zueinanderstehen.<sup>225</sup> Die Auswirkungen der Kräfte des Makroumfeldes zeigen sich meistens im unmittelbaren Unternehmensumfeld durch eine Verschiebung der Wettbewerbskräfte, die um ein Unternehmen herum herrschen. Die jeweilige Branchenstruktur kann die Regeln des Wettbewerbs wie auch die Strategien, die einem Unternehmen potenziell zur Verfügung stehen, beeinflussen. Gleichzeitig kann das Branchenumfeld stärker als das Makroumfeld von Unternehmen beeinflusst werden. Je nachdem wie die Branche abgegrenzt wird, weisen unterschiedliche Einflussfaktoren eine Relevanz auf. Daher kommt der Branchenabgrenzung eine hohe Bedeutung zu.<sup>226</sup>

Zur Bestimmung der Branchengrenzen werden in der Fachliteratur verschiedene Abgrenzungskriterien vorgeschlagen wie geografische Grenzen, Substituierbarkeit auf der Nachfrage- und Angebotsseite, Produkte (ihre Funktion und die zugrunde liegende Technologie) und Abnehmer.<sup>227</sup> In der Praxis ist die Abgrenzung von Branchen eine Ermessensfrage, welche von den Zielsetzungen und dem Kontext der Analyse abhängt.<sup>228</sup>

Müller-Stewens und Lechner (2016) weisen auf die Schwierigkeit hin, die Grenzen einer Branche genau zu bestimmen. Substitutionsprodukte aus anderen Branchen wie auch Verschmelzungen von Technologien, die zur Bildung von neuen Produkten und Produktgruppen führen, bewirken ein Verschwimmen von Branchengrenzen.<sup>229</sup> Weitere relevante Faktoren für Branchenentwicklungen, welche dazu beitragen können, dass Branchengrenzen zunehmend schwieriger abgrenzbar werden, sind Spezialisierungs-, Konzentrations-, Diversifikations- oder Kooperationstendenzen, ein zunehmendes Eindringen ausländischer Anbieter oder bedeutende Veränderungen in der Anzahl und Häufigkeitsverteilung der Unternehmensgrößen.<sup>230</sup> Generell können unter einer Branchenentwicklung alle Umfeldfaktoren verstanden werden, „welche die geschäftliche Situation des speziellen Wirtschaftszweiges (der Branchen) beeinflussen“<sup>231</sup>.

### 2.4.1.3 Märkte

Neben den oben genannten Schwierigkeiten der Branchenabgrenzung kann die Betrachtung der Branche zu weit gefasst sein, um genaue Einblicke in die Wettbewerbssituation zu

---

<sup>225</sup> Vgl. Johnson et al. (2011), S. 79 und S. 85; Porter (2013), S. 39; McGahan (2004a), S. 32; Grant/Nippa (2006), S. 125; Bettis/Hitt (1995), S. 13.

<sup>226</sup> Vgl. Kreilkamp (1987), S. 84; Reisinger et al. (2013), S. 58; Hitt/Tyler (1991), S. 130 f.

<sup>227</sup> Vgl. Grant/Nippa (2006), S. 125 ff.; Reisinger et al. (2013), S. 58; de Kluyver/Pearce II (2012), S. 54 f.

<sup>228</sup> Vgl. Grant/Nippa (2006), S. 128.

<sup>229</sup> Vgl. Bettis/Hitt (1995), S. 13; Kohlöffel/August (2012), S. 19.

<sup>230</sup> Vgl. Gälweiler (1986), S. 366; Kreikebaum (1997), S. 44.

<sup>231</sup> Kreikebaum (1997), S. 43; Kreikebaum et al. (2011), S. 103.

gewinnen. In vielen Branchen gibt es Unternehmen, die jeweils über verschiedene Fähigkeiten verfügen und auf unterschiedlichen Ebenen konkurrieren. Auch zwischen den Kunden und ihren Anforderungen kann es beträchtliche Unterschiede geben.<sup>232</sup> Eine Abgrenzung des relevanten **Marktes** respektive der **Wettbewerbsarena**, welche auch aus einem **Teilmarkt** bestehen kann, ist daher sinnvoll.<sup>233</sup> Im Folgenden wird erklärt, was unter einem Markt und unter einem Teilmarkt verstanden wird.

**Märkte** werden in der Praxis im Allgemeinen über die Abgrenzungskriterien geographisches Marktgebiet und Angebot<sup>234</sup> definiert.<sup>235</sup> Zudem können die Abnehmer als Abgrenzungskriterium dienen.<sup>236</sup>

- Die Bestimmung der **geografischen Ausdehnung des Marktes** ist eine zwingende Anforderung an eine Marktdefinition. Nur wenn das Marktgebiet klar abgegrenzt wird, ist eine genügend präzise Erfassung der relevanten Abnehmer<sup>237</sup> und Wettbewerber<sup>238</sup> möglich.<sup>239</sup>
- In der Verwendung des Abgrenzungskriteriums **Angebot** liegt die Hauptschwierigkeit darin, dass Angebote unterschiedlich weit gefasst werden können. Eine einfach anwendbare Regel zur „korrekten“ Abgrenzung eines strategisch relevanten Angebots gibt es nicht. Es ist daher „subjektiv ab[z]uwägen, welches Angebot zur Definition eines bearbeiteten Marktes sinnvoll erscheint“<sup>240</sup>. Wichtig ist, dass bei der Abgrenzung des Angebots diejenigen Wettbewerber eingeschlossen werden, „die als direkte Konkurrenten einen spürbaren Einfluss auf den Absatz des Angebots des eigenen Unternehmens haben“<sup>241</sup>.
- Werden die **Abnehmer bzw. Kundengruppen** als Abgrenzungskriterium herangezogen, können die relevanten Angebote spezifischer erfasst werden. Ein Nachteil in der Verwendung dieses Abgrenzungskriterium liegt darin, dass sich einzelne Kunden manchmal nicht eindeutig einer bestimmten Kundengruppe zuordnen lassen.<sup>242</sup>

Der der Produktions- oder Handelsstufe vorgelagerte Markt, auf dem Güter für eigene Produktions- oder Handelsprozesse beschafft werden können, wird als **Beschaffungsmarkt**

<sup>232</sup> Vgl. Johnson et al. (2011), S. 101; Slater/Olson (2002), S. 15 f.

<sup>233</sup> Vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 69.

<sup>234</sup> Für die Umschreibung des Angebots wird in der Managementliteratur auch der Begriff Produktmerkmale oder Produktgruppe verwendet. Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 189; Kühn/Pfäffli (2012), S. 34.

<sup>235</sup> Vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 69; Kühn/Pfäffli (2012), S. 34; Grant (2013), S. 77 f.

<sup>236</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 189 f.; Gälweiler (1986), S. 374; Kreilkamp (1987), S. 90 ff.; Grünig/Kühn (2014), S. 69 f.

<sup>237</sup> Zur Bestimmung und Analyse der relevanten Abnehmer vgl. Johnson et al. (2011), S. 88 f.; Kreilkamp (1987), S. 110 ff. und S. 131 ff.

<sup>238</sup> Zur Bestimmung und Analyse der relevanten Wettbewerber vgl. Johnson et al. (2011), S. 90 f.; Kreilkamp (1987), S. 167 ff.; Gälweiler (1986), S. 370 ff.

<sup>239</sup> Vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 71;

<sup>240</sup> Grünig/Kühn (2014), S. 70.

<sup>241</sup> Grünig/Kühn (2014), S. 70.

<sup>242</sup> Vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 69 f.



bezeichnet.<sup>243</sup> Das Gegenstück ist der nachgelagerte Markt, der **Absatzmarkt**. Auf diesem werden die Produkte eines Unternehmens verkauft bzw. abgesetzt.<sup>244</sup> Als Absatzmarkt lassen sich demnach „alle Kunden bezeichnen, die tatsächliche oder potenzielle Käufer eines Produktes oder einer Dienstleistung sind“<sup>245</sup>.

Der Markt, in dem ein Unternehmen konkurriert, ist kein fix eingegrenztes Gebilde, sondern bildet ein Kontinuum.<sup>246</sup> Auf die Veränderungen bestimmter Faktoren reagiert ein Markt meistens nicht als Ganzes. Einzelne **Teilmärkte** können auf unterschiedliche Weise reagieren. Handelt es sich bei dem abgegrenzten Markt um ein heterogenes Gebilde, macht entsprechend eine Unterteilung in Teilmärkte Sinn. Die Definition von Teilmärkten kann nach Produkt- oder Dienstleistungsgruppen, Kundengruppen oder Geografie vorgenommen werden.<sup>247</sup>

Die **Wettbewerbsarena** „steckt das Spielfeld ab, in dem ein Unternehmen konkurriert“<sup>248</sup>. Die richtige Definition der Wettbewerbsarena stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Es ist daher elementar, den Wettbewerbsschauplatz auf der Basis von marktorientierten Einflussgrößen klar einzugrenzen und die vorgenommene Eingrenzung im Laufe der Entwicklung auf seine Aktualität hin zu prüfen.<sup>249</sup>

#### 2.4.2 Zunehmende Umfeldveränderungen zu Beginn des 21. Jahrhunderts

Aus der Beschreibung der Entwicklungsstufen des strategischen Denkens und Handelns unter 2.2.3 wird deutlich, dass diese durch eine zunehmende Instabilität des Unternehmensumfeldes und eine steigende Komplexität und Dynamik der Umfeldveränderungen geprägt sind.<sup>250</sup> Die vielfach verwendeten Begriffe Komplexität und Dynamik werden im Folgenden definiert, um ein grundsätzliches Verständnis zu schaffen.

**Komplexität** beschreibt die Vielfältigkeit von Zuständen. Ihre Ursache liegt im Wesentlichen in den Interaktionen von Elementen.<sup>251</sup> Es kann zwischen zwei Arten von Komplexität unterschieden werden: der Detailkomplexität und der dynamischen Komplexität.<sup>252</sup>

- Die *Detailkomplexität* zeichnet sich durch eine Vielzahl von veränderlichen Größen aus, welche sich aufgrund der Anzahl der Variablen in einem System sowie deren Verbin-

<sup>243</sup> Vgl. Gabler (2010a), S. 392.

<sup>244</sup> Vgl. Gabler (2010a), S. 19 f.

<sup>245</sup> Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 165.

<sup>246</sup> Vgl. Grant (2013), S. 78; Grant/Nippa (2006), S. 128.

<sup>247</sup> Vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 71 f.; Kreilkamp (1987), S. 101 f.

<sup>248</sup> Kraus (2005), S. 73.

<sup>249</sup> Vgl. Kraus (2005), S. 72.

<sup>250</sup> Vgl. Corsten/Corsten (2012), S. 1.

<sup>251</sup> Vgl. Liebl (2000), S. 10; Malik (1996), S. 186; Kubicek/Thom (1976), Sp. 3999 f.; Child (1972), S. 3.

<sup>252</sup> Vgl. Senge (1996), S. 91 f.; Ernst/Sailer (2013), S. 328.

dungsmöglichkeiten ergeben. Die optimale Planung der Transporte einer Fluggesellschaft ist z. B. (detail-)komplex. Die Komplexität besteht darin, aus einer unübersichtlichen Zahl von Möglichkeiten die beste Lösung zu finden.<sup>253</sup>

- Eine *dynamische Komplexität* liegt in Situationen vor, in denen sich die zugrunde liegenden Ursache-Wirkungs-Ketten dem Betrachter nicht unmittelbar erschließen und die langfristigen Folgen von durchgeführten Interventionen nicht offensichtlich sind. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn durchgeführte Interventionen kurzfristig zu völlig anderen Auswirkungen führen als langfristig. Das Gleichgewicht zwischen Marktveränderungen und der Anpassung der Produktionskapazitäten ist entsprechend ein komplexes Problem.<sup>254</sup>

**Dynamik** wird im Allgemeinen als antreibende Kraft verstanden. Im Unternehmenskontext wird Dynamik als Systemeigenschaft interpretiert, sie „beschreibt das Verhalten von Systemen über die Zeit, wobei dynamische Systeme durch dauernde Veränderungen gekennzeichnet sind.“<sup>255</sup> Im Kontext der Umfeldveränderungen bezieht sich Dynamik auf die Veränderungen des Umfeldes im Zeitablauf.<sup>256</sup> Ein stabiles Umfeld liegt in der Regel dann vor, „wenn die kritischen Elemente weitgehend konstant bleiben und ihre Reaktionsweisen (...) untereinander bekannt und damit vorhersehbar sind“<sup>257</sup>. Ein dynamisches Umfeld kennzeichnet hingegen eine Situation mit einer hohen Veränderungsrate und schwierig vorhersehbaren Bewegungsrichtungen.<sup>258</sup>

Branchen und Märkte können entsprechend hinsichtlich ihrer Stabilität respektive Dynamik unterschieden werden. Statische Branchen sind dadurch gekennzeichnet, dass das Wettbewerbsverhalten alter und neuer Wettbewerber in einer Branche vornehmlich auf die Sicherung der bestehenden Strukturen abzielt. Dadurch bleiben Wettbewerbsparameter wie Preise, Quantitäten und Marketingstrategien im Zeitablauf weitgehend unverändert und Marktanteile verschieben sich kaum. In dynamischen Branchen stehen Innovationen im Mittelpunkt der Wettbewerbsstrategien der Unternehmen. Daraus resultieren starke Veränderungen in den Wettbewerbsparametern und größere Verschiebungen in den Marktanteilen.<sup>259</sup> Statische Märkte zeichnen sich durch stabile Kunden- und Lieferantenbeziehungen sowie durch Produkte mit relativ langer Lebensdauer aus, während dynamische Märkte Produkte mit relativ kurzen Lebensdauern aufweisen. Hierbei muss nicht zwangsläufig das vollständige Produkt ersetzt werden. Einzelne Komponenten können durch Weiterentwicklungen oder Erneuerungen ersetzt werden, so dass sie nur für kurze Zeit auf dem Markt bestehen.<sup>260</sup>

<sup>253</sup> Vgl. Senge (1996), S. 91; Grösser (2011), S. 18.

<sup>254</sup> Vgl. Ernst/Sailer (2013), S. 328; Senge (1996), S. 91 f.

<sup>255</sup> Hungenberg (2014), S. 254.

<sup>256</sup> Vgl. Schreyögg (1993), Sp. 4234.

<sup>257</sup> Schreyögg (1993), Sp. 4234.

<sup>258</sup> Vgl. Schreyögg (1993), Sp. 4234; Hungenberg (2014), S. 254.

<sup>259</sup> Vgl. Hutzschenreuter (2000), S. 53 f.

<sup>260</sup> Vgl. Deutsches Institut für Normung e. V. (DIN) (2000), S. 229.

Die in der Literatur vielfach postulierte zunehmende Umfelddynamik zeigt, wie relevant die Materie ist.<sup>261</sup> Im Zusammenhang mit dieser Thematik und den damit einhergehenden Veränderungen des Wettbewerbs wurden verschiedene Begriffe geprägt, die teilweise simultan verwendet werden, wie „turbulent markets“, „high-velocity environments“<sup>262</sup> oder „hypercompetition“ bzw. „Hyperwettbewerb“<sup>263, 264</sup>. Drucker spricht vom „Zeitalter der Diskontinuität“<sup>265</sup>, McCann und Selsky reklamieren eine Situation der „Hyperturbulenz“<sup>266</sup> und Downs und Nunes diskutieren sogenannte „Big Bang Disruptions“, technologische Innovationen, die eine Branche völlig unerwartet treffen und sich entgegen üblicher Marktentwicklungsverläufe entwickeln<sup>267</sup>.

Insgesamt ist festzustellen, dass die gegenwärtigen Umfeldentwicklungen häufig von abrupten Veränderungen geprägt sind, welche in immer kürzeren Abständen auftreten. Neue Wettbewerber und neue Spielregeln brechen immer wieder aufs Neue die in Branchen etablierten und gewohnten Strukturen auf. Zukünftige Entwicklungen folgen dabei immer seltener stetigen Verläufen oder bekannten Mustern.<sup>268</sup>

## 2.4.3 Ansätze zur Erfassung von Umfeldveränderungen

### 2.4.3.1 Überblick

In der Fachliteratur sind verschiedene Ansätze zur Erfassung von Umfeldveränderungen zu finden. Tabelle 2-1 gibt einen Überblick über Ansätze, mit denen Umfeldveränderungen erfasst werden können. Diese werden differenziert in Ansätze, die auf die Bestimmung von Umfeldveränderungen allgemein abzielen und in Ansätze, welche die Veränderungen von Branchen und Märkten erfassen.

Umfeldveränderungen generell	Veränderungen von Branche und Markt
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umfelddynamik nach Child</li> <li>▪ Umfeldturbulenzen nach Ansoff und Sullivan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (Fünf-Kräfte-Modell nach Porter)</li> <li>▪ (Branchen- und Marktlebenszyklus-Konzepte)</li> <li>▪ Branchenveränderungen nach McGahan</li> </ul>

**Tabelle 2-1: Überblick über Ansätze zur Erfassung von Umfeldveränderungen<sup>269</sup>**

<sup>261</sup> Vgl. Wüthrich (1991), S. 157 f.; Grass (1993), S. 162; Schwarz (2009), S. 245; Lattwein (2003), S. 77.

<sup>262</sup> Vgl. Bourgeois/Eisenhardt (1988); Wirtz et al. (2007), S. 295 ff.; Eisenhardt/Martin (2000), S. 1115.

<sup>263</sup> Vgl. D'Aveni (1994).

<sup>264</sup> Vgl. Wirtz et al. (2007), S. 296; Lombriser/Abplanalp (2012), S. 19.

<sup>265</sup> Vgl. Drucker (1980); Schwarz (2009), S. 245.

<sup>266</sup> Vgl. Schreyögg (1993), Sp. 4235; McCann/Selsky (1984), S. 460 ff.

<sup>267</sup> Vgl. Downes/Nunes (2013), S. 44 ff.

<sup>268</sup> Vgl. Kohlöffel/August (2012), S. 1.

<sup>269</sup> Eigene Darstellung.

Mithilfe des **Fünf-Kräfte-Modells** von Porter (2013) (vgl. Abschnitt 2.2.5.1) können die Veränderungen der fünf Wettbewerbskräfte einer Branche betrachtet werden. Kritisch anzumerken ist, dass sich dieses Fünf-Kräfte-Modell auf die Analyse der gegenwärtigen Wettbewerbsbedingungen eines Unternehmens innerhalb einer Branche bezieht. Darüber hinaus weist es „einen ausgeprägt statischen Charakter auf“.<sup>270 271</sup> Porter bemerkt bei seinen Überlegungen zur Branchenentwicklung: „Obwohl dieser branchenspezifische Ansatz den Ausgangspunkt [der Analyse von Branchenentwicklungen] bilden kann, reicht er unter Umständen nicht aus, da es nicht immer klar ist, welche Veränderungen gegenwärtig (und erst recht in der Zukunft) stattfinden bzw. stattfinden könnten.“<sup>272</sup> Die steigende Dynamik in den technologischen und marktlichen Entwicklungen macht deutlich, dass in die Überlegungen Veränderungsprozesse aufgenommen werden müssen.<sup>273</sup> Deshalb wird das Fünf-Kräfte-Modell aus den weiteren Betrachtungen ausgeschlossen.

In Anlehnung an die Evolutionstheorie gehen die **Branchen- und Marktlebenszyklus-Konzepte** davon aus, dass das Leben einer Branche oder eines Marktes begrenzt ist. Allen Lebenszyklen gemeinsam ist die Zeit als unabhängige Variable des Modells.<sup>274</sup> Als abhängige Variable werden in den verschiedenen Modellen unterschiedliche Größen wie Marktvolumen, Branchenumsätze, Gewinne u. a. herangezogen.<sup>275</sup> Im Vordergrund steht jedoch das Marktvolumen. In der Regel wird ein idealtypischer Verlauf unterstellt, der im jeweiligen Modell anhand der Entwicklungsphasen dargestellt wird. Je nach Modell werden unterschiedlich viele Entwicklungsphasen differenziert.<sup>276</sup> Abbildung 2-7 zeigt den idealtypischen S-förmigen Marktlebenszyklus.

---

<sup>270</sup> Corsten/Corsten (2012), S. 21.

<sup>271</sup> Vgl. McGahan (2000), S. 1.

<sup>272</sup> Porter (2013), S. 215.

<sup>273</sup> Vgl. Corsten/Corsten (2012), S. 21.

<sup>274</sup> Vgl. Corsten/Corsten (2012), S. 108 f.

<sup>275</sup> Vgl. Corsten/Corsten (2012), S. 109; Porter (2013), S. 220; Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 249 f.

<sup>276</sup> Vgl. Höft (1992), S. 103 ff.; Kühn/Pfäffli (2012), S. 59 f.

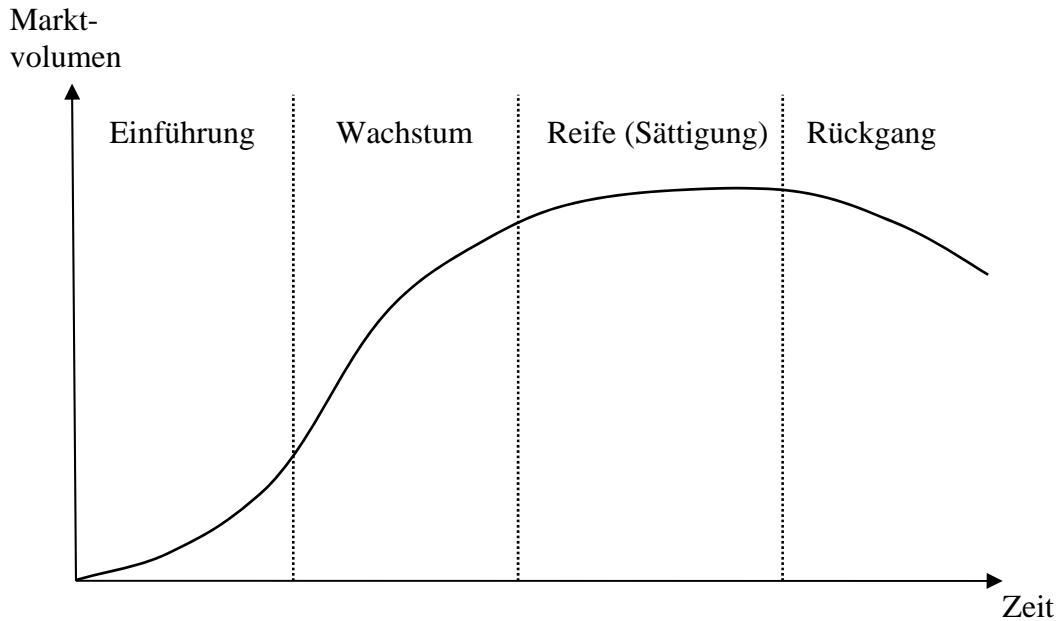


Abbildung 2-7: Phasen des Marktlebenszyklus<sup>277</sup>

Branchen- und Marktlebenszyklus-Konzepte sind wesentlichen Kritikpunkten ausgesetzt:<sup>278</sup>

- Von Branche zu Branche variiert die Dauer der Phasen wesentlich. Zudem ist es oftmals unklar, in welcher Phase des Lebenszyklus sich eine Branche befindet.
- Das Branchen- oder Marktwachstum folgt nicht immer dem S-förmigen Verlauf. Manche Branchen oder Märkte überspringen den normalerweise langsamen Start der Reifephase. Andere Branchen oder Märkte überspringen die Reifephase, so dass sich der Wachstumsphase direkt die Rückgangsphase anschließt. Und in manchen Fällen belebt sich wieder das Branchen- oder Marktwachstum nach einer Phase des Rückgangs.
- Die Form der Wachstumskurve kann durch Umfeldveränderungen wie auch durch Unternehmen beeinflusst werden.
- Die Veränderung des Charakters des Wettbewerbs in den verschiedenen Phasen des Lebenszyklus ist nicht für alle Branchen bzw. Märkte gleich.

Die aufgeführte Kritik macht deutlich, dass Branchen- und Marktlebenszyklus-Konzepte nicht geeignet sind, um Umfeldveränderungen in verschiedenen Branchen und Märkten auf differenzierte Weise zu erfassen. Diese Konzepte werden daher aus den weiteren Betrachtungen ausgeschlossen.

Die Ansätze von Child (1972), von Ansoff und Sullivan (1993) sowie von McGahan (2004a) erscheinen geeignet, um Umfeldveränderungen zu erfassen. Sie werden deshalb nachfolgend vorgestellt.

<sup>277</sup> In Anlehnung an Kühn/Pfäffli (2012), S. 59; vgl. auch Porter (2013), S. 220.

<sup>278</sup> Vgl. Kühn/Pfäffli (2012), S. 60; Höft (1992), S. 106; Porter (2013), S. 216 ff.; McGahan (2000), S. 3; Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 250.

### 2.4.3.2 Umfelddynamik nach Child

Veränderungen im Wettbewerbsumfeld ebenso wie im Makroumfeld prägen das Ausmaß der Umfelddynamik.<sup>279</sup> Child bestimmt das **Ausmaß der Umfelddynamik** durch drei Merkmale: die **Häufigkeit von Veränderungen**, die **Intensität der Veränderungen** sowie die **Regelmäßigkeit der Veränderungsprozesse**.<sup>280</sup> Child macht keine Angaben zur Messung der Merkmale. Seine Diskussion legt jedoch eine Differenzierung der Umfeldveränderungen in eine zeitliche Komponente, eine Komponente des Ausmaßes und eine Komponente der Vorhersehbarkeit nahe.<sup>281</sup> Um Überschneidungen mit dem Ansatz von Ansoff und Sullivan (1993) zu vermeiden, wird die dritte Komponente hier weggelassen.

- **Frequenz der Veränderungen:** Die Frequenz der Veränderungen der einzelnen Umfeldelemente zeigt die (In-)Stabilität der Elemente auf.<sup>282</sup> Die Anzahl der Veränderungen aller relevanten Umfeldelemente innerhalb einer bestimmten Periode zeigt, ob das betrachtete Umfeld statisch oder dynamisch ist. Treten Umfeldveränderungen selten auf, ist eher ein statisches Umfeld gegeben. Treten Umfeldveränderungen hingegen sehr häufig auf, handelt es sich um ein dynamisches Umfeld.<sup>283</sup>
- **Intensität der Veränderungen:** Die Intensität der Veränderungen bezieht sich auf das Ausmaß der Abweichungen von bisherigen Gegebenheiten. Sie zeigt also auf, wie stark sich die Situationen vor und nach einer Veränderung unterscheiden. Eine intensive Veränderung steht für ein dynamisches Umfeld. Sie liegt vor, wenn die Situationen sehr stark voneinander abweichen.<sup>284</sup>

Abbildung 2-8 fasst die Ausführungen grafisch zusammen. Die Umfelddynamik ist danach umso größer, je höher die Frequenz und je intensiver die Veränderungen sind.<sup>285</sup>

<sup>279</sup> Vgl. Lombriser/Abplanalp (2012), S. 19.

<sup>280</sup> Vgl. Child (1972), S. 3; Kubicek/Thom (1976), Sp. 4001; Schreyögg (1993), Sp. 4234; Hungenberg (2014), S. 254.

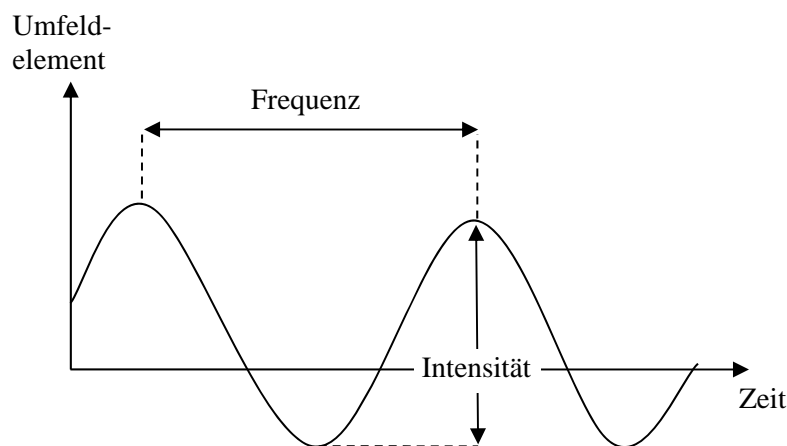
<sup>281</sup> Vgl. Wholey/Brittain (1989), S. 868.

<sup>282</sup> Vgl. Schreyögg (1993), Sp. 4234.

<sup>283</sup> Vgl. Hungenberg (2014), S. 254.

<sup>284</sup> Vgl. Hungenberg (2014), S. 254 f.

<sup>285</sup> Vgl. Kubicek/Thom (1976), Sp. 4001.



**Abbildung 2-8: Zwei Dimensionen der Dynamik<sup>286</sup>**

In den Fallanalysen der Hauptstudie wird eine Bewertung der einzelnen Umfeldelemente anhand der Kriterien „Frequenz der Veränderungen“ und „Intensität der Veränderungen“ vorgenommen. Für beide Kriterien wählt die Verfasserin eine fünf-schrittige ordinale Bewertungsskala. Die Bewertung der Umfelddynamik insgesamt erfolgt ebenfalls anhand dieser Bewertungsskala (analog zu der Bewertung der Umfeldturbulenz (vgl. nachfolgenden Abschnitt 2.4.3.3)). Tabelle 2-2 gibt eine Übersicht über die Bewertungsskalen der Kriterien und die Einstufung der Umfelddynamik insgesamt.

Kriterium	Bewertungsskala				
	Sehr niedrig	Niedrig	Mittel	Hoch	Sehr hoch
Frequenz der Veränderungen	Sehr niedrig	Niedrig	Mittel	Hoch	Sehr hoch
Intensität der Veränderungen	Sehr gering	Gering	Mittel	Hoch	Sehr hoch
<b>Umfelddynamik insgesamt</b>	<b>Sehr niedrig</b>	<b>Niedrig</b>	<b>Mittel</b>	<b>Hoch</b>	<b>Sehr hoch</b>

**Tabelle 2-2: Klassifizierung der Umfelddynamik<sup>287</sup>**

### 2.4.3.3 Umfeldturbulenzen nach Ansoff und Sullivan

Ansoff und Sullivan differenzieren fünf Turbulenzgrade der Umfeldturbulenz. Diese basieren auf unterschiedlich starken Ausprägungen der Kriterien **Geschwindigkeit der Verän-**

<sup>286</sup> In Anlehnung an Hungenberg (2014), S. 255.

<sup>287</sup> Eigene Darstellung.

**derung, Vertrautheit mit den Ereignissen und Erkennbarkeit der Zukunft.**<sup>288</sup> Die Geschwindigkeit der Veränderung wird im Verhältnis zu der Reaktionszeit von Unternehmen eingestuft. Die Vertrautheit mit den Ereignissen sinkt, wenn sich Entwicklungen diskontinuierlich vollziehen und sich Manager mit neuartigen Sachverhalten konfrontiert sehen.<sup>289</sup> Die Erkennbarkeit der Zukunft hängt davon ab, wie gut zukünftige Entwicklungen aufgrund wiederkehrender Ereignisse oder anhand von Prognosen antizipiert werden können.

In den Fallanalysen der Hauptstudie wird eine Bewertung der einzelnen Umfeldelemente anhand der drei Kriterien vorgenommen. Dazu werden die von Ansoff und Sullivan vorgeschlagenen Bewertungsskalen übernommen. Tabelle 2-3 gibt eine Übersicht über die Bewertungsskalen der Kriterien und die Einstufung der Umfeldturbulenz insgesamt.<sup>290</sup>

Kriterium	Bewertungsskala				
	Langsamer als Reaktion	Vergleichbar mit Reaktion	Schneller als Reaktion		Viel schneller als Reaktion
Geschwindigkeit der Veränderung					
Vertrautheit mit den Ereignissen	Vertraut	Extrapolierbar		Diskontinuierlich aber vertraut	Diskontinuierlich und neuartig
Erkennbarkeit der Zukunft	Wiederkehrend	Vorhersagbar durch Extrapolation	Prognostizierbar	Teilweise prognostizierbar	Unvorhersagbare Überraschungen
<b>Umfeldturbulenz insgesamt</b>	<b>Sehr niedrig</b>	<b>Niedrig</b>	<b>Mittel</b>	<b>Hoch</b>	<b>Sehr hoch</b>

**Tabelle 2-3: Klassifizierung der Umfeldturbulenz**<sup>291</sup>

Im Turbulenzgrad „Sehr niedrig“ bleibt das Umfeld im Grunde unverändert. Wenn sich Veränderungen vollziehen, dann sehr langsam und die Reaktionen darauf vollziehen sich graduell über einen längeren Zeitraum.

Im Umfeld des Turbulenzgrades „Niedrig“ nehmen Veränderungen langsam zu. Sie vollziehen sich aber noch langsam und ein Unternehmen kann in dem Zeitraum zwischen den anfänglichen und vollen Auswirkungen darauf reagieren.

Veränderungen im Turbulenzgrad „Mittel“ nehmen schnell zu und sind schneller als die benötigte Reaktionszeit der Unternehmen. Die Zukunft ist eine logische Fortsetzung der

<sup>288</sup> Vgl. Ansoff/Sullivan (1993), S. 13 f.; Ansoff (1984), S. 12; Liebl (2000), S. 10 f.; Ansoff und Sullivan beziehen in ihrer Publikation von 1993 zudem den Faktor „Komplexität“ mit ein. Dieser wird bei den vorliegenden Ausführungen nicht weiter berücksichtigt.

<sup>289</sup> Vgl. Liebl (2000), S. 10.

<sup>290</sup> Vgl. hierzu auch Moussetis et al. (o. J.), S. 5 f.

<sup>291</sup> In Anlehnung an Ansoff/Sullivan (1993), S. 13; vgl. auch Ansoff (1984), S. 12.



Vergangenheit und damit prognostizierbar. Unternehmen müssen in diesem Turbulenzniveau eine zukunftsorientierte Strategie verfolgen, so dass sie frühzeitig reagieren können.

Der Turbulenzgrad „Hoch“ zeichnet sich durch sehr schnelle und diskontinuierliche Veränderungen aus. Die Zukunft ist nur teilweise vorhersagbar. Da die Zukunft kaum oder keine Ähnlichkeit mit der Vergangenheit hat, müssen Unternehmen eine zukunftsorientierte Strategie verfolgen und ein System zur Umfeldüberwachung etablieren, welches nicht auf der Extrapolierung der Vergangenheit beruht.

Das Umfeld des Turbulenzgrads „Sehr hoch“ steckt voller Überraschungen. Veränderungen vollziehen sich so schnell und die Zukunft ist in dem Maße unvorhersagbar, dass auch gut aufgestellte und geführte Unternehmen mit strategischen Überraschungen konfrontiert werden.

Mit wachsendem Wettbewerb und steigender Umfeldturbulenz nehmen für ein Unternehmen der Bedarf und die Notwendigkeit zu, auf die neuen Rahmenbedingungen zu reagieren.<sup>292</sup> Ansoff und Sullivan zeigen für jeden Turbulenzgrad die Art der Reaktion der Geschäftsleitung auf. In Abschnitt 2.6.2.4 werden diese fünf Reaktionsarten vorgestellt.

#### 2.4.3.4 Branchenveränderungen nach McGahan

McGahan argumentiert, dass es bisher noch keinen vollständigen Ansatz gibt, um die Entwicklung von Branchen ausreichend verstehen zu können.<sup>293</sup> Der von ihr entwickelte Ansatz<sup>294</sup> umfasst vier Bewegungsbahnen, entlang denen sich Branchen verändern. Diese sogenannten „Arten des Branchenwandels“ bezeichnet McGahan als **progressiven, intermediären, kreativen** sowie **radikalen Wandel**. Hinter den vier Bewegungsbahnen stehen die möglichen Wertverluste der **Kernaktivitäten** und der **Hauptvermögenswerte**.<sup>295</sup>

- **Kernaktivitäten** sind Aktivitäten, die Mehrwert für die Branche geschaffen haben. Dazu gehören z. B. die Beschaffung, der Vertrieb, das Marketing etc. Die Aktivitäten sind vornehmlich Teil der Beziehung zwischen den Unternehmen der Branche und ihren Käufern oder Lieferanten.<sup>296</sup> Kernaktivitäten sind bedroht, wenn sie für Kunden und Lieferanten weniger relevant werden, da diese auf andere neue Alternativen zurückgreifen können. Dies ist beispielsweise im Autohandel der Fall. Traditionelle Verkaufsakti-

---

<sup>292</sup> Vgl. Müller-Stewens (2007), Sp. 558.

<sup>293</sup> Vgl. McGahan (2000), S. 1.

<sup>294</sup> McGahan entwickelte diesen Ansatz basierend auf einer Querschnittsuntersuchung der U.S. Branchen von den frühen 90er Jahren bis zum Jahr 2004. U. a. in Zusammenarbeit mit Porter hat McGahan quantitative und qualitative Studien durchgeführt, welche zur Entwicklung dieses Ansatzes beigetragen haben. Vgl. McGahan (2004a), S. vii; McGahan (2000), S. 13.

<sup>295</sup> Vgl. McGahan (2004b), S. 88.

<sup>296</sup> Für detailliertere Ausführungen zur Definition von Kernaktivitäten vgl. McGahan (2004a), S. 29 ff.

vitäten werden von den Kunden weniger geschätzt, weil sie sich die gewünschten Informationen über Leistungen und Preise der Autos selber online beschaffen können.

- Die zweite Bedrohung<sup>297</sup> betrifft die **Hauptvermögenswerte** einer Branche. Diese umfassen harte und weiche Ressourcen wie Anlagen, Patente, Handelsmarken etc., welche die einzelnen Player im Laufe der Zeit einzigartig gemacht haben.<sup>298</sup> Sie sind bedroht, wenn sie nicht mehr den gleichen Nutzen erbringen können wie bisher. In der Pharmaindustrie z. B. sind erfolgreiche Medikamente mit hohem Umsatz bedroht, wenn Patente auslaufen.<sup>299</sup>

Branchen, die durch die Bedrohung der Kernaktivitäten gekennzeichnet sind, durchlaufen sogenannte **„architektonische Veränderungen“** (architectural transformation). Diese Bezeichnung wurde gewählt, weil die Bedrohung von Kernaktivitäten zu einem gewissen Grad die Ertrags- und Kostenstrukturen der Geschäfte in Frage stellt. Erodieren die Kunden- und Lieferantenbeziehungen innerhalb der betreffenden Branche, kommt die ganze Architektur der Ertragsstrukturen ins Schwanken.

Branchen, die durch die Bedrohung der Hauptvermögenswerte geprägt sind, durchlaufen sogenannte **„grundlegende Veränderungen“** (foundational transformation). Hauptvermögenswerte versehen die Branche mit einer dauerhaften Struktur. Ohne diese Vermögenswerte besitzen die Unternehmen nichts von firmeneigenem Wert. Wenn die der Branche zugrunde gelegte dauerhafte Struktur bedroht wird, vollziehen sich entsprechend „grundlegende Veränderungen“.<sup>300</sup>

Aus den Beziehungen zwischen den beiden Bedrohungen lassen sich vier Arten des Branchenwandels ableiten:

- Beim **„progressiven Wandel“** werden weder die Hauptvermögenswerte noch die Kernaktivitäten bedroht. In einer Branche, die dem progressiven Wandel unterliegt, vollziehen sich die Veränderungen in kleinen Schritten. Ressourcen und Fähigkeiten werden dazu kontinuierlich ausgebaut und erneuert. Dabei haben die etablierten Unternehmen ein Interesse daran, den Status quo zu bewahren. Es müssen nicht hohe Investitionen mit grossem Risiko getätigt werden. Wichtig sind schnelle Reaktionen auf veränderte Bedürfnisse. Beispielsweise testet Southwest Airlines immer wieder neue Flugrouten und ist gleichzeitig bereit, unrentable Flugrouten aufzugeben. Im progressiven Wandel sind Unternehmen erfolgreich, wenn sie es verstehen Ressourcen und Kernaktivitäten ständig zu optimieren.<sup>301</sup> In den 80er und 90er Jahren war diese Art des Wandels die

<sup>297</sup> Eine Bedrohung ist von Bedeutung, wenn sie signifikant genug ist, um das Überleben von mehreren führenden Unternehmen einer Branche zu gefährden und wenn sie generell genug ist, so dass sie alle Unternehmen einer Branche betrifft, die nicht strategisch handeln. Vgl. McGahan (2004a), S. 33.

<sup>298</sup> Für detailliertere Ausführungen zur Definition von Hauptvermögenswerten vgl. McGahan (2004a), S. 29 ff.

<sup>299</sup> Vgl. McGahan (2004b), S. 88; Rohe/Grünig (2010), S. 7.

<sup>300</sup> Vgl. McGahan (2004a), S. 31.

<sup>301</sup> Vgl. McGahan (2004b), S. 91 f.; McGahan (2004a), S. 12 f. und S. 36 ff.; Rohe/Grünig (2010), S. 8.

Üblichste. Etwa 43% der Branchen in den U.S. haben in dieser Periode einen progressiven Wandel vollzogen.<sup>302</sup>

- Der „**intermediäre Wandel**“, welcher eine Form „architektonischer Veränderungen“ darstellt, ist durch eine Bedrohung der Kernaktivitäten gekennzeichnet, während die Hauptvermögenswerte nicht bedroht werden. Die Herausforderung besteht darin, die vorhandenen Ressourcen und das erworbene Wissen zu bewahren und anderweitig zu nutzen. Als Beispiel können Auktionshäuser für Kunst wie z. B. Sotheby's angeführt werden. Ihr Hauptvermögenswert besteht im Wissen bezüglich Echtheit und Wert von Kunst. Dieses Wissen wurde in der Vergangenheit vor allem vor und in Auktionen vermarktet. Durch Konzepte wie „eBay“ haben sich viele Auktionsaktivitäten ins Internet verlagert. Heute wird das Wissen daher primär verwendet, um Zertifikate für Kunstgegenstände auszustellen, die im Internet versteigert werden. Während der 80er und 90er Jahre haben sich circa 32%<sup>303</sup> der Branchen in den U.S. in diesem Wandel befunden.<sup>304</sup>
- Für den „**kreativen Wandel**“, welcher eine Form „grundlegender Veränderungen“ darstellt, ist eine Bedrohung der Hauptvermögenswerte charakteristisch, während die Kernaktivitäten nicht bedroht sind. Eine Branche im kreativen Wandel schafft fortwährend neue Vermögenswerte. Innovationen erfolgen stoßweise. Diese werden über einen langen Zeitraum durch hohe Investitionen geschaffen, ohne sichergehen zu können, dass sie erfolgsbringend sein werden. Kernaktivitäten, welche die Vermarktung neuer Produkte ermöglichen, werden gepflegt. Zu den Branchen, welche sich entlang des kreativen Wandels entwickeln, gehören z. B. die Filmindustrie und die Pharmaindustrie. In der Filmindustrie entwickeln sich neue technische Methoden, Genres und Filme. Führende Unternehmen unterhalten ein etabliertes Netzwerk aus Kinobesitzern, Agenten, Schauspielern etc. welches sie für die Produktion und Verbreitung neuer Filme nutzen. In der Pharmaindustrie beispielsweise werden neue Arzneimittel entwickelt und über vorhandene Vertriebsstrukturen vermarktet. Circa 6% aller Branchen in den U.S. befanden sich in den 80er und 90er Jahren im kreativen Wandel.<sup>305</sup>
- Der „**radikale Wandel**“ umfasst „architektonische“ sowie „grundlegende Veränderungen“ und ist damit durch eine Bedrohung sowohl der Hauptvermögenswerte als auch der Kernaktivitäten gekennzeichnet. Die Relevanz aufgebauter Hauptvermögenswerte erodiert, ebenso wie die Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Zum Beispiel führte die Reduzierung des Zigarettenkonsums amerikanischer Konsumenten über die letzten 20 Jahre zu einem radikalen Wandel in der Zigarettenindustrie. Ein weiteres Beispiel ist das Reisebusiness. Als Fluggesellschaften Reservationssysteme eingeführt haben, welche den Passagieren die direkte Onlinebuchung ermöglichten, kamen die Hauptvermögenswerte und die Kernaktivitäten von Reiseagenturen in Gefahr. Für Unternehmen im radikalen Wandel ist es entscheidend, frühzeitig die bevorstehenden Änderungen festzustellen. Nur so haben sie Zeit, um strategische Optionen für die Zukunft zu entwickeln.

<sup>302</sup> Vgl. McGahan (2004b), S. 88; McGahan (2004a), S. 35; Rohe/Grünig (2010), S. 8.

<sup>303</sup> Diese und die im Folgenden angegebenen Prozentangaben sind Schätzungen der Verteilung der vier Arten des Wandels basierend auf der Variabilität der Erträge und der Vermögenswerte großer Unternehmen zwischen 1981 und 1999. Vgl. McGahan (2004b), S. 91; McGahan (2004a), S. 35.

<sup>304</sup> Vgl. McGahan (2004b), S. 88 ff.; McGahan (2004a), S. 14 f. und S. 51; Rohe/Grünig (2010), S. 8.

<sup>305</sup> Vgl. McGahan (2004b), S. 88 und S. 91; McGahan (2004a), S. 13 f. und S. 43 f.; Rohe/Grünig (2010), S. 8.

Während der 80er und 90er Jahre haben sich etwa 19% der Branchen in den U.S. im radikalen Wandel befunden.<sup>306</sup>

Abbildung 2-9 zeigt die Beziehungen zwischen den beiden Bedrohungen und die daraus abgeleiteten vier Bewegungsbahnen des Branchenwandels.

		<b>Kernaktivitäten</b>	
		<b>Nicht bedroht</b>	<b>Bedroht</b> (Architektonische Veränderung)
<b>Hauptvermögenswerte</b>	<b>Nicht bedroht</b>	<b>Progressiver Wandel</b> Stetige, schrittweise Entwicklung  Beispiel: Fluggesellschaften	<b>Intermediärer Wandel</b> Geänderte Kundenbedürfnisse; Vorhandene Ressourcen werden gewahrt und anderweitig genutzt, um neue Kernaktivitäten zu entwickeln  Beispiel: Auktionshäuser
	<b>Bedroht</b> (Grundlegende Veränderung)	<b>Kreativer Wandel</b> Die Branche entwickelt fortwährend neue Vermögenswerte  Beispiel: Filmindustrie	<b>Radikaler Wandel</b> Alles ist im Wandel; Aufgebautes Wissen verliert an Wert, Kunden- und Lieferantenbeziehungen erodieren  Beispiel: Reiseagenturen

**Abbildung 2-9: Vier Arten des Branchenwandels nach McGahan<sup>307</sup>**

Jede der vier Arten des Branchenwandels folgt unterschiedlichen Entwicklungsphasen. Die Art der Entwicklungsphasen ist davon abhängig, ob dem Wandel „architektonische Veränderungen“ unterliegen oder nicht, und kann unabhängig davon bestimmt werden, ob sich „grundlegenden Veränderungen“ vollziehen.

Für die Bestimmung der Entwicklungsphasen des **progressiven und kreativen Wandels** wird das Branchenlebenszyklus-Konzept angewendet. Die beiden Arten des Wandels durchlaufen die vier Phasen: **Einführung, Wachstum, Reife (Sättigung) und Rückgang** (vgl. Abschnitt 2.4.3.1.)<sup>308</sup>.

<sup>306</sup> Vgl. McGahan (2004b), S. 88 f.; McGahan (2004a), S. 16 und S. 57; Rohe/Grünig (2010), S. 8.

<sup>307</sup> In Anlehnung an McGahan (2004b), S. 90; vgl. auch McGahan (2004a), S. 34; Rohe/Grünig (2010), S. 9.

<sup>308</sup> Vgl. McGahan (2004a), S. 65 ff.; McGahan (2004b), S. 93.

- In der **Einführungsphase** ist der Markt noch fragmentiert. Die vielzähligen Unternehmen experimentieren mit unterschiedlichen Marktansätzen und bieten verschiedene Produkte mit niedrigem Volumen auf. Benchmarking ist unüblich, da die Wettbewerber unterschiedliche Prozesse anwenden.
- Die **Wachstumsphase** tritt ein, wenn sich ein dominantes Marktmodell herausgebildet hat, welches eine hohe Wertschöpfung erzielt. Das dominante Marktmodell weist üblicherweise im Vergleich zu den anderen Marktmodellen eine wesentlich höhere Effizienz auf. Das Marktvolumen wächst schnell, da die Branche das dominante Marktmodell übernimmt und einen bisher nicht da gewesenen Wert für die Käufer und die Lieferanten der Branche schafft.
- Die **Reifephase** ist durch eine Verlangsamung des Marktwachstums geprägt. Die Branchenstruktur ist stabil und es gibt kaum Veränderungen unter den führenden Unternehmen.
- In der **Phase des Rückgangs** sinkt das Marktvolumen. Aufgrund des ausgeschöpften Käuferpotenzials intensiviert sich der Wettbewerb. In dem Bestreben ihre Rentabilität wieder zurückzugewinnen, suchen Unternehmen oft nach neuen Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung. Marktführer lassen sich möglicherweise auf einen Zermürbungskrieg ein, welcher sich im Resultat für alle Wettbewerber negativ auswirkt.

Für den **intermediären und radikalen Wandel**, denen „architektonische Veränderungen“ unterliegen, stellt McGahan ein alternatives Modell vor, welches stärker nuanciert ist. Dazu werden vier Phasen unterschieden: **Entstehung**, **Annäherung**, **Koexistenz** und **Dominanz**.<sup>309</sup>

- Die **Entstehungsphase** ist durch das Experimentieren mit neuen Ansätzen zur Wertschaffung charakterisiert. Die Bemühungen sind dabei auf die „Überholung“ des bislang dominierenden Modells in der bestehenden Branche fokussiert. Die Unternehmen in der Branche werden darauf aufmerksam, die Bedrohung eines möglichen Werteverlustes scheint jedoch noch nicht derart präsent, dass sich die Unternehmen zu Restrukturierungen genötigt fühlen.
- In der **Phase der Annäherung** wird der neue Wertschöpfungsansatz als Bedrohung erkannt. Unternehmen mit bestehenden Ansätzen reagieren teilweise darauf, indem sie Restrukturierungsmaßnahmen initiieren. Die bestehende Branche dominiert die sich neu entwickelnde Branche noch hinsichtlich des Umsatzwachstums. Der neue Wertschöpfungsansatz generiert jedoch bereits so hohe Umsatzvolumen, dass sich die neu entstehende Branche der bestehenden Branchen diesbezüglich annähert.
- Während der **Phase der Koexistenz** werden Käufer und Lieferanten in der Bewertung des neuen Wertschöpfungsansatzes zunehmend anspruchsvoller und die Grenzen des neuen Ansatzes werden deutlich. Das Wachstum in der sich entwickelnden „neuen“ Branche mag sich verlangsamen aber es übertrifft weiterhin die Wachstumsrate der „traditionellen“ Branche. Es ist denkbar, dass sie eine Art Renaissance durchläuft, indem die etablierten Unternehmen Maßnahmen ergreifen, um der steigenden Wettbewerbsintensität und der zunehmenden Substitutionsgefahr zu begegnen. So können auch in der alten Branche noch neue Möglichkeiten der Wertschöpfung entstehen. Mitte der

---

<sup>309</sup> Vgl. McGahan (2004a), S. 67 ff.; McGahan (2004b), S. 93.

80er Jahre, als der große Durchbruch von PCs verkündet wurde, waren viele Nutzer davon frustriert wie viel Zeit das Laden und Konfigurieren von Software gekostet hat. Diese Frustration eröffnete den Herstellern von Schreibmaschinen die Möglichkeit, die Bedürfnisse von konservativen Käufern mit zusätzlichen Dienstleistungen und der Zusage von Stabilität zu decken. So wurden neue Entwicklungen und Features wie die tastengesteuerte Korrektoreinrichtung, verkleinerte Gehäuse und langlebige Batterien lanciert.<sup>310</sup>

- Während der **Dominanzphase** werden die Regeln des Wettbewerbs in der alten Branche durch die neuen Regeln der neu entstandenen Branche ersetzt. Kundenbedürfnisse, Lieferantenleistungen und die Art des Wettbewerbs entwickeln sich in Bezug auf die neue Branche. Aufgrund der Beliebtheit des neuen Ansatzes stagniert das Wachstum in der alten Branche oder es beginnt sogar, rückläufig zu werden. Durch Fusionen und Konkurse scheiden Unternehmen aus der Branche aus. Mit voranschreitender Entwicklung der Technik erfreute sich der PC steigender Beliebtheit bei der breiten Masse der Käufer. Trotz der Entwicklung neuer Features konnten die neuen Kundenbedürfnisse, welche durch die technischen Möglichkeiten des PCs geweckt wurden, von der Schreibmaschine nicht mehr gedeckt werden. Durch die zunehmende Etablierung des PCs, wurden Schreibmaschinen kaum mehr repariert, geschweige denn neu gekauft. Zubehör für Schreibmaschinen wurde immer schwieriger erhältlich, das Angebot an Zubehör für PCs stieg hingegen. Die Dominanz eines neuen Wertschöpfungsansatzes muss jedoch nicht zwangsläufig zum Verschwinden des traditionellen Ansatzes führen.<sup>311</sup> Reiseagenturen bestehen weiterhin im Markt. Sie mussten sich allerdings neu ausrichten und agieren nun unter erschwerten Bedingungen durch Online-Reservationssysteme.

Wichtig ist zu beachten, dass die etablierte Branche „architektonische Veränderungen“ durchläuft, aber nicht die sich neu entwickelnde Branche. Die Entwicklungsphasen der etablierten Branche werden anhand des Vergleichs mit der Entwicklung des neuen Wertschöpfungsansatzes definiert. Die sich neu entwickelnde Branche ist durch einen progressiven oder kreativen Wandel gekennzeichnet.<sup>312</sup>

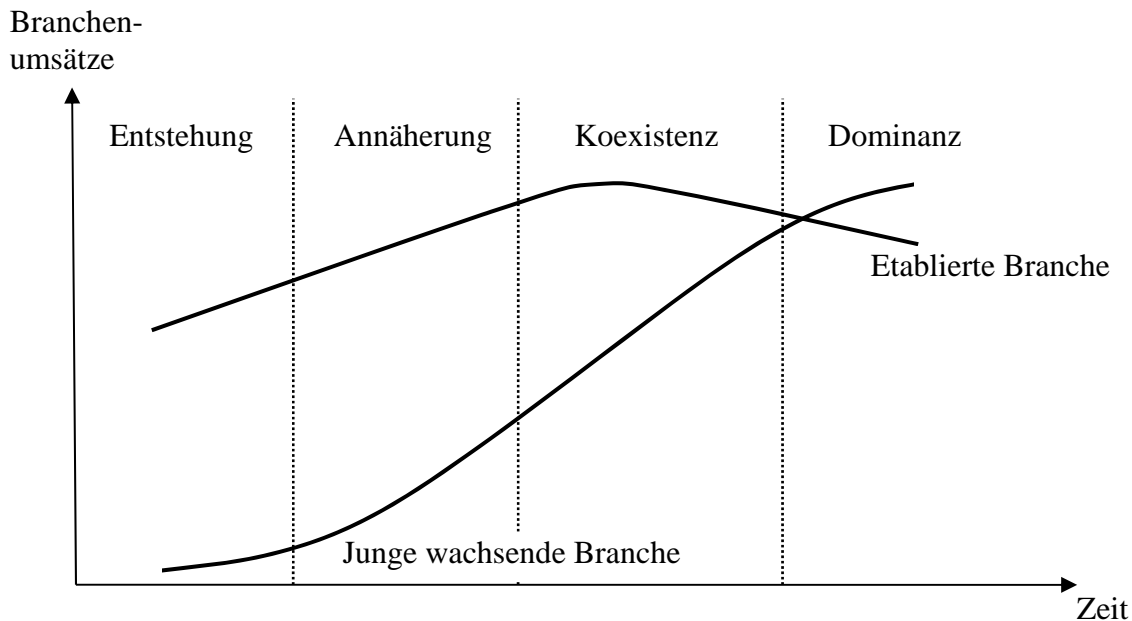
Abbildung 2-10 zeigt den idealtypischen Verlauf einer etablierten Branche, welche „architektonische Veränderungen“ durchläuft im Vergleich zu der sich neu entwickelnden Branche.

---

<sup>310</sup> Vgl. McGahan (2004a), S. 90 f.

<sup>311</sup> Vgl. McGahan (2004a), S. 91.

<sup>312</sup> Vgl. McGahan (2004a), S. 69 f.



**Abbildung 2-10: Alternatives Lebenszyklus-Modell<sup>313</sup>**

Vor dem Hintergrund der identifizierten vier Arten des Branchenwandels und der verschiedenen Phasen, die jeder Wandel durchläuft, diskutiert McGahan ausgewählte strategische Verhaltensweisen. Diese werden im Folgenden unter Abschnitt 2.6.2.5 behandelt.

Der vorgestellte Ansatz von McGahan (1993) zur Erfassung der Veränderungen in Branchen ist gegenwärtig der Umfassendste. Er unterscheidet vier Arten des Wandels und berücksichtigt je unterschiedliche Entwicklungsphasen. Folgende Anpassungen des Ansatzes werden im Hinblick auf die eigene Untersuchung in dieser Arbeit als sinnvoll erachtet:

- Gemäß McGahan (1993) stehen zwei mögliche Werteverluste hinter den vier Bewegungsbahnen, eine Bedrohung der Hauptvermögenswerte und eine Bedrohung von Kernaktivitäten. Die Hauptvermögenswerte umfassen harte und weiche Ressourcen und sind bedroht, wenn sie nicht mehr den gleichen Nutzen erbringen können wie bisher. Mit Bezug auf den Resource-based View (vgl. Abschnitt 2.2.5.3) liegt eine Ersetzung der Bezeichnung der Hauptvermögenswerte durch die Bezeichnung Ressourcen nahe. Kernaktivitäten umfassen Unternehmensprozesse wie die Beschaffung, den Vertrieb oder das Marketing und werden als Teil der Beziehung zwischen den Unternehmen der Branche und ihren Käufern oder Lieferanten gesehen. Im Zusammenhang mit Wandel erscheinen jedoch weniger die Prozesse im Unternehmen als zentral, sondern die im Markt abgesetzten Angebote als Resultat der Prozesse. Anstatt von Kernaktivitäten wird daher auf der horizontalen Achse das Angebot aufgeführt.
- Des Weiteren ist die Wahl der Begriffe kreativer und intermediärer Wandel nicht selbsterklärend. Basierend auf der neuen Bezeichnung der Achsen, erscheinen die Begriffe „ressourceninduzierter Wandel“ sowie „bedürfnis- und angebotsinduzierter Wandel“ naheliegender.<sup>314</sup>

<sup>313</sup> In Anlehnung an McGahan (2004b), S. 93.

<sup>314</sup> Vgl. Rohe/Grünig (2010), S. 9.

Das Resultat dieser Überlegungen ist in Abbildung 2-11 dargestellt.

		<b>Angebot</b>	
		Nicht bedroht	Bedroht
<b>Ressourcen</b>	Nicht bedroht	<b>Progressiver Wandel</b>  Beispiel: Fluggesellschaften	<b>Bedürfnis- und angebotsinduzierter Wandel</b>  Beispiel: Auktionshäuser
	Bedroht	<b>Ressourceninduzierter Wandel</b>  Beispiel: Filmindustrie	<b>Radikaler Wandel</b>  Beispiel: Kunstauktionshäuser

Abbildung 2-11: Modifizierte Arten des Branchenwandels<sup>315</sup>

#### 2.4.4 Implikationen für die Fallanalysen der Hauptstudie

Basierend auf den vorangehenden Ausführungen werden in den Fallanalysen der Hauptstudie jeweils das Ausmaß der Umfelddynamik (vgl. Abschnitt 2.4.3.2), der Grad der Umfeldturbulenz (vgl. Abschnitt 2.4.3.3) sowie die Art des Wandels (vgl. vorangehender Abschnitt 2.4.3.4) für die Wettbewerbsarena bestimmt. Tabelle 2-4 gibt eine Übersicht über die Einstufung der drei Dimensionen.

<b>Dimension</b>	<b>Ausprägungen</b>				
<b>Umfelddynamik</b>	Sehr niedrig	Niedrig	Mittel	Hoch	Sehr hoch
<b>Umfeldturbulenz</b>	Sehr niedrig	Niedrig	Mittel	Hoch	Sehr hoch
<b>Art des Wandels</b>	Progressiver Wandel	Bedürfnis- und angebotsinduzierter Wandel	Ressourceninduzierter Wandel	Radikaler Wandel	

Tabelle 2-4: Übersicht über die Typologie der Umfelddynamik, der Umfeldturbulenz und der Art des Wandels<sup>316</sup>

<sup>315</sup> In Anlehnung an Rohe/Grünig (2010), S. 9; vgl. auch McGahan (2004b), S. 90.



## 2.5 Unsicherheit

In diesem Unterkapitel wird zunächst unter 2.5.1 der Begriff Unsicherheit näher betrachtet und in den Kontext der vorliegenden Arbeit eingebettet. Anschließend wird unter 2.5.2 auf die steigende Unsicherheit zu Beginn des 21. Jahrhunderts eingegangen. Es folgt unter 2.5.3 eine Vorstellung verschiedener Ansätze zur Erfassung von Unsicherheit. Der Ansatz zur Erfassung von Unsicherheit nach Courtney et al. (1997) wird dabei speziell gewürdigt. Abschließend werden unter 2.5.4 relevante Implikationen für die Fallanalysen der Hauptstudie abgeleitet.

### 2.5.1 Verständnis von Unsicherheit

In der betriebswirtschaftlichen Literatur hat sich weder für den Begriff Unsicherheit noch für die eng damit zusammenhängenden Begriffe Ungewissheit und Risiko ein einheitlicher Gebrauch durchgesetzt.<sup>317</sup> Aus diesem Grund wird im Folgenden die dieser Arbeit unterliegende Begriffsauffassung von **Unsicherheit**, **Risiko** und **Ungewissheit** dargelegt.

**Unsicherheit** kann als emotionaler Zustand betrachtet werden, der ähnlich wie Schmerz oder Besorgnis zu den Gefühlen gezählt wird.<sup>318</sup> Vorliegend soll Unsicherheit jedoch vornehmlich auf Wissensinhalte bezogen werden.

Milliken unterscheidet drei Unsicherheitsdimensionen:<sup>319</sup>

- (1) Mangelnde Kenntnis von zukünftigen Ereignissen und Entwicklungen im Umfeld
- (2) Mangelnde Kenntnis der Auswirkungen, welche die Ereignisse und Veränderungen im Umfeld auf das Unternehmen haben
- (3) Mangelnde Kenntnis möglicher Maßnahmen zur Bewältigung von Umfeldereignissen und -veränderungen und fehlendes Wissen über die Wirkung dieser

Ein wesentliches Merkmal von Unsicherheit ist, dass sie nicht kalkulierbar ist. Der Wirtschaftswissenschaftler Knight war der Erste, der Unsicherheit von dem messbaren Risiko abgegrenzt hat. Unsicherheit bezieht sich demnach auf Situationen, deren Eintreten nicht durch eine Wahrscheinlichkeitsverteilung vorhergesehen oder anderweitig berechnet werden kann. **Risiko** kennzeichnet hingegen Situationen, denen eine Wahrscheinlichkeit zugeordnet werden kann.<sup>320</sup>

---

<sup>316</sup> Eigene Darstellung.

<sup>317</sup> Vgl. Müller (1993), Sp. 3813 f.; Schradin (2007), Sp. 1584.

<sup>318</sup> Vgl. Nothbaum (1997), S. 145.

<sup>319</sup> Vgl. Milliken (1987), S. 133 ff.; Schreyögg (1993), Sp. 4235 f.

<sup>320</sup> Vgl. Knight (1957); Uske (2008), S. 3; Neus (2007), Sp. 1771; Schoemaker/Gunther (2002), S. 245; Dichtl/Issing (1993), S. 1826.

In der Entscheidungstheorie wird der Begriff Unsicherheit unterschiedlich verwendet.<sup>321</sup> Gemäß Müller besitzt Unsicherheit in Entscheidungen vor allem in der Phase der Strukturierung eines Entscheidungsproblems Relevanz. In dieser Phase kann der Entscheider z. B. durch Informationsbeschaffung Unsicherheit reduzieren.<sup>322</sup> Risiko oder Ungewissheit entstehen in der Auswahlphase, wenn der Entscheider bei verbliebener Unsicherheit von mehreren möglichen Handlungsalternativen eine auswählt und die Konsequenzen der Wahl tragen muss. Die **Unterscheidung zwischen Risiko und Ungewissheit** beruht auf den Annahmen über die Informationslage des Entscheiders zum Zeitpunkt seiner Wahl.

Eine **Entscheidung unter Risiko** ist demnach gegeben, wenn dem Entscheider die objektiven Wahrscheinlichkeiten für die zukünftigen Ereignisse bekannt sind.<sup>323</sup> Objektive Wahrscheinlichkeiten „können aus intersubjektiv überprüfbaren Berechnungen oder Beobachtungen abgeleitet werden“<sup>324</sup>. Dabei kann es sich um mathematische Wahrscheinlichkeiten – wie z. B. der Berechnung der Wahrscheinlichkeit mit einem Lottotipp „6 Richtige“ zu erzielen – oder um statistische Wahrscheinlichkeiten handeln. Statistische Wahrscheinlichkeiten können durch Extrapolation von Vergangenheitsbeobachtungen mittels statistischer Methoden gewonnen werden.<sup>325</sup>

Eine **Entscheidung unter Ungewissheit** liegt vor, wenn keine objektiven Wahrscheinlichkeiten bekannt sind. Diese Art von Unsicherheitssituationen wird wiederum in Unsicherheit 1. und 2. Ordnung unterteilt. Von Unsicherheit 1. Ordnung wird gesprochen, wenn der Entscheider zwar die Ereignisse aber nicht deren Eintrittswahrscheinlichkeiten kennt. Sind dem Entscheider weder die Ereignisse noch deren Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannt, ist die Entscheidungssituation als Unsicherheitssituation 2. Ordnung einzustufen.<sup>326</sup>

Im Rahmen von Entscheidungen bei vorliegender Unsicherheit muss sich der Entscheider eine Meinung über die verschiedenen Alternativen bilden und soweit wie möglich bestimmen, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie eintreten. Der Meinungsbildung und den Wahrscheinlichkeitsurteilen können Verzerrungen unterliegen, welche dem Bereich der kognitiven Verarbeitung zuzuordnen sind.<sup>327</sup> Verschiedene Forschungsarbeiten belegen, dass Individuen beim Umgang mit unsicherem Wissen zahlreiche typische Fehler begehen und Unzulänglichkeiten in der Informationsverarbeitung aufweisen.<sup>328</sup> Diese können durch kognitive Verzerrungen<sup>329</sup> wie der Ankerheuristik (anchoring effect)<sup>330</sup>, der Status-quo

<sup>321</sup> Vgl. z. B. Neus (2007), Sp. 1771; Grünig/Kühn (2013), 13 f.; Müller (1993), Sp. 3813 f.

<sup>322</sup> Vgl. Müller (1993), Sp. 3814.

<sup>323</sup> Vgl. Albach (1976), Sp. 4037; Müller (1993), Sp. 3814.

<sup>324</sup> Dichtl/Issing (1993), S. 1826.

<sup>325</sup> Vgl. Dichtl/Issing (1993), S. 1826; vgl. hierzu sowie zur Abgrenzung zum subjektiven Wahrscheinlichkeitsbegriff Ferschl (1976), Sp. 4320.

<sup>326</sup> Vgl. Albach (1976), Sp. 4037; Müller (1993), Sp. 3814.

<sup>327</sup> Vgl. Riesenhuber (2006), S. 84.

<sup>328</sup> Vgl. Nothbaum (1997), S. 35.

<sup>329</sup> Zum Begriff Kognition vgl. Gabler (2010b), S. 1718; Ein kognitiver Prozess bezieht sich auf „die Informationsaufnahme des Menschen durch die Wahrnehmung, die Beurteilung des Wahrgenommenen, die Speicherung des Wahrgenommenen im Gedächtnis und die Verknüpfung dieser Gedächtnisinhalte zu ei-

Verzerrung (status quo bias)<sup>331</sup>, der Vermessenheitsverzerrung (overconfidence bias)<sup>332</sup> oder dem Bestätigungsfehler (confirmation bias)<sup>333</sup> entstehen, um nur einige zu nennen. Der Prozess der Informationsverarbeitung wie auch die Entstehung allfälliger kognitiver Verzerrungen sind nicht Teil des Forschungsgegenstandes dieser Arbeit und werden im Folgenden nicht weiter vertieft.<sup>334</sup>

### 2.5.2 Steigende Unsicherheit zu Beginn des 21. Jahrhunderts

Die unter 2.4.2 aufgezeigte Intensivierung von Umfeldveränderungen führt zu einer zunehmenden (Planungs-)Unsicherheit bei Unternehmen.<sup>335</sup> Sie stehen vor der Herausforderung, frühzeitig relevante Umfeldveränderungen zu erkennen und ihre Entscheidungen in der Gegenwart unter der Berücksichtigung möglicher zukünftiger Entwicklungen zu treffen.<sup>336</sup> Durch die zunehmende Komplexität und Turbulenz steigt für Unternehmen der Zeitbedarf zur Initiierung und Realisierung von Reaktionen an, während sich der verfügbare Antizipations- und Handlungszeitraum stark verkürzt.<sup>337</sup>

Mit der Zielsetzung, Unternehmen vor dem Hintergrund steigender Unsicherheit darin zu unterstützen Entscheidungen zu treffen, haben sich diverse Ansätze entwickelt, „die sich teilweise nur schwer voneinander abgrenzen oder generell definieren lassen“<sup>338</sup>, wie z. B.

---

nem System des Wissens“ Gabler (2010b), S. 1718. Eine kognitive Verzerrung steht für systematische fehlerhafte Neigungen beim Wahrnehmen, Erinnern und Urteilen. Oftmals bleiben sie unbewusst und basieren auf kognitiven Heuristiken.

<sup>330</sup> Das Urteil des Entscheiders orientiert sich an einem willkürlichen “Anker”. Dieser kann aus einer Umgebungsinformation bestehen, welche unbewusst die Urteilsfindung beeinflusst, oder aus einer Information, die den Ausgangspunkt für einen bewussten Gedankengang legt. Von dieser Information ausgehend nimmt der Entscheider unzureichende Anpassungen vor, so dass eine systematische Verzerrung in Richtung des Ankers entsteht. In diesem Fall wird von der Anpassungsheuristik (engl. adjustment) gesprochen. Vgl. Tversky/Kahneman (1974), S. 1128 ff.; Hammond et al. (2006), S. 120 f.; vgl. auch Kahnemann (2012), S. 152.

<sup>331</sup> Diese kognitive Verzerrung führt zu einer übermäßigen Bevorzugung des Status quo gegenüber Veränderungen. Vgl. Hammond et al. (2006), S. 121 f.

<sup>332</sup> Die Vermessenheitsverzerrung wird durch Überschätzung der eigenen Fähigkeiten oder Kenntnisse verursacht. Vgl. Hammond et al. (2006), S. 125.

<sup>333</sup> Der Bestätigungsfehler liegt in der Neigung, Informationen den eigenen Erwartungen entsprechend auszuwählen und zu interpretieren. Vgl. Hammond et al. (2006), S. 123 f.

<sup>334</sup> Zu weiterführender Literatur vgl. z. B. Tversky/Kahneman (1974), S. 1124 ff. Riesenhuber (2006); Kahnemann (2012).

<sup>335</sup> Vgl. Schoemaker/Gunther (2002), S. 8 f.

<sup>336</sup> Vgl. Mietzner (2009), S. 1.

<sup>337</sup> Vgl. Müller-Stewens (2007), Sp. 558 f.; Schwarz (2009), S. 246; Grass (1993), S. 162; Bettis/Hitt (1995), S. 15.

<sup>338</sup> Schwarz (2009), S. 245.

innerhalb der Zukunftsforschung<sup>339</sup>, der Trendforschung<sup>340</sup>, der strategischen Vorausschau<sup>341</sup> oder der strategischen Früherkennung<sup>342</sup>.

In diesen Bereichen finden zahlreiche Methoden und Techniken Anwendung, welche teilweise „nebeneinander und unsystematisch entwickelt wurden und unterschiedliche Reifegrade aufweisen“<sup>343</sup>. In der Fachliteratur sind verschiedene Ansätze zur Klassifizierung der Methoden und Techniken zu finden. Ein Klassifizierungsfaktor kann beispielsweise der Zeithorizont oder die Komplexität der Methode sein. Ebenso wird zwischen qualitativen<sup>344</sup> und quantitativen<sup>345</sup> Methoden oder normativen und explorativen Methoden differenziert.<sup>346</sup> Je nach Klassifizierungsansatz werden unterschiedlich viele Methoden und Techniken berücksichtigt. Insgesamt unterscheiden sich die vielfältigen Methoden sehr stark in ihrem Komplexitätsgrad, ihrem Aufwand und der Aussagekraft der ermittelten Ergebnisse.<sup>347</sup>

Um eine passende Methode oder einen Methoden-Mix gemäß des verfolgten Ziels auszuwählen, ist eine Zuordnung der Methoden gemäß der Zweckerfüllung sinnvoll, wie der Informationsbeschaffung oder der Informationsanalyse und –filterung.<sup>348</sup>

Für das vorliegende Forschungsprojekt ist die Erfassung von Unsicherheit von Relevanz. Die zu diesem Zweck identifizierten Methoden werden im nachfolgenden Abschnitt 2.5.3 vorgestellt und auf ihre mögliche Anwendung in den Fallanalysen der Hauptstudie überprüft.

<sup>339</sup> Eine gute Übersicht über Gegenstand und Ziele der Zukunftsforschung vermittelt Mietzner 2009. Vgl. Mietzner (2009), S. 25 ff., vgl. hierzu auch Kreibich (1995), Sp. 2814 ff.

<sup>340</sup> Vgl. Schwarz (2009), S. 245; Zukunftsinstitut GmbH (2014), o. S.; Vgl. zur Abgrenzung bzw. Gegenüberstellung der Zukunftsforschung und der Trendforschung Zukunftsinstitut GmbH (2014), o. S.; Mietzner (2009), S. 28 f.

<sup>341</sup> Vgl. ausführlich zu Vorausschauprozessen in Unternehmen und zu Methoden der strategischen Vorausschau Mietzner (2009). Synonym zum Begriff (strategische) Vorausschau wird aus dem Englischen der Begriff foresight oder strategic foresight verwendet. Vgl. Mietzner (2009), S. 3; Schwarz (2009), S. 245; Cunha et al. (2004), S. 1 ff.; Courtney (2001a), S. 2 f.

<sup>342</sup> Zu detaillierten Ausführungen zur strategischen Früherkennung und dem damit im Zusammenhang stehenden Konzept der schwachen Signale vgl. Kreikebaum (1997), S. 52; Müller-Stewens (2007), Sp. 559; Muchna (1995), Sp. 720 f.; Kreikebaum (1997), S. 52 f.; Hahn (1983), S. 3 ff. und S. 13; Ansoff (1975); Ansoff (1980).

<sup>343</sup> Mietzner (2009), S. 43; vgl. auch Porter et al. (2004), S. 288.

<sup>344</sup> Dazu gehören u. a. qualitative Prognoseverfahren. Diese bilden einen Sammelbegriff für „zweckmäßige, methodisch erarbeitete Prognose[n] ohne mathematisches Modell“. Hansmann (2007), Sp. 1489; vgl. auch Hansmann (1995), Sp. 2174 f.

<sup>345</sup> Dazu gehören u. a. quantitative Prognoseverfahren. Diese sind durch mathematische Modelle gekennzeichnet, wie z. B. die Trendextrapolation. Vgl. Hansmann (2007), Sp. 1482 f.

<sup>346</sup> Zu einem umfassenden Überblick über verschiedene Klassifizierungsansätze diverser Methoden vgl. Mietzner (2009), S. 40 ff.; Porter et al. (2004), S. 287–303.

<sup>347</sup> Vgl. Mietzner (2009), S. 39 f.

<sup>348</sup> Vgl. Mietzner (2009), S. 52 f.

## 2.5.3 Ansätze zur Erfassung von Unsicherheit

### 2.5.3.1 Überblick

Zur Erfassung der Unsicherheit stehen nach Ansicht der Verfasserin drei Methoden zur Verfügung:

- Delphi-Methode
- Szenariotechnik
- Unsicherheitsgrade nach Courtney et al.

Die **Delphi-Methode** ist eine spezielle Form der Gruppenprognose, die Anfang der 60er Jahre entwickelt wurde. Inzwischen haben sich verschiedene Varianten dieser Methode entwickelt.<sup>349</sup> Als allgemeine charakteristische Eigenschaften der Delphi-Methode können folgende genannt werden:

- Die Prognosegruppe besteht aus Experten, deren spezifischen Erfahrungen für die Prognose nutzbar gemacht werden.
- Die Experten bleiben untereinander anonym.
- Die Prognose vollzieht sich in mehreren Befragungsrunden, in denen verschiedene Experten unabhängig voneinander um eine Prognose gebeten werden.
- Zwischen den Befragungsrunden finden Informationsrückkopplungen statt, damit jeder Experte auf der Basis der Prognosen der anderen Experten seine Meinung korrigieren kann.

Ziel der Delphi-Methode ist es, eine Konvergenz der Einzelpersonen zu erreichen, ohne dass sie sich in Gruppendiskussionen gegenseitig beeinflussen.<sup>350</sup> Auf diese Weise soll eine Informationsgrundlage für die Entscheidungsfindung geschaffen werden. Hingegen geht es nicht um eine Vorhersage der Zukunft.<sup>351</sup> Durch die Zielsetzung, eine Übereinstimmung der Expertenaussagen zu erreichen, wird die Unsicherheit reduziert<sup>352</sup> und nicht herausgearbeitet. Diese Reduktion bzw. Unterschätzung der Unsicherheit kann zu Strategien führen, die weder adäquat den Bedrohungen entgegenwirken noch einen Vorteil aus den Chancen ziehen, welche sich aus einer erhöhten Unsicherheit in der Branche entwickeln können.<sup>353</sup> Als Methode zur Erfassung von Unsicherheit wird die Delphi-Methode daher als ungeeignet angesehen.

Während als Ergebnis der Delphi-Methode die Verdichtung der Expertenmeinungen auf eine Prognose angestrebt wird, ist das Ziel der **Szenario-Technik** „die Ermittlung einer Bandbreite möglicher Zukunftsbilder“.<sup>354</sup> Für den Szenariobegriff liegen unterschiedliche

---

<sup>349</sup> Zu verschiedenen Varianten der Delphi-Methode vgl. Häder (2009), S. 25 ff.

<sup>350</sup> Vgl. Hansmann (2007), Sp. 1489; Hansmann (1995), Sp. 2175; Häder (2009), S. 19 ff.

<sup>351</sup> Vgl. Häder (2009), S. 27 ff.

<sup>352</sup> Vgl. Mietzner (2009), S. 39 f.

<sup>353</sup> Vgl. Courtney et al. (1997), S. 68.

<sup>354</sup> Hansmann (2007), Sp. 1489.

Bedeutungsinhalte und Definitionen vor.<sup>355</sup> Allgemein kann festgehalten werden, dass im Rahmen einer Szenarioanalyse mehrere, meist zwei bis fünf, mögliche Entwicklungen des Prognosegegenstands beschrieben werden. Aufbauend auf einer gründlichen und umfassenden Analyse der Gegenwart werden diese systematisch und nachvollziehbar entwickelt.<sup>356</sup> Die Szenario-Analyse ist eine sehr aufwendige Methode. Der hohe Aufwand ergibt sich vor allem aus der Datenerhebung. Aber auch die Erarbeitung des Bezugsrahmens und die Simulation tragen zum hohen finanziellen und zeitlichen Aufwand bei. In kleinen und mittleren Unternehmen wird die Szenario-Analyse kaum angewendet. Dies ist häufig auf knappe Ressourcen wie auch auf mangelnde Methodenkenntnisse zurückzuführen.<sup>357</sup> Zudem bleibt oftmals unklar, wie aus Szenarien Strategien abgeleitet werden können. Mietzner weist darauf hin, dass „in der Literatur zu Szenarioanalysen und zum strategischen Management (..) der methodischen Verknüpfung von Szenarioanalysen mit der Strategiebildung (...) nur wenig Beachtung geschenkt [wird]“.<sup>358</sup> Aus der unternehmerischen Praxis liegen ebenfalls kaum dokumentierte Fälle vor, was allerdings auch auf die Vertraulichkeit strategischer Planungsprozesse in Unternehmen zurückgeführt werden kann.<sup>359</sup> Aufgrund der angeführten Kritikpunkte kommt die Szenarioanalyse in den Fallanalysen der Hauptstudie als Ansatz zur Erfassung von Unsicherheit ebenfalls nicht infrage.

Die Unsicherheitsgrade nach Courtney et al. (1997) erscheinen zur Erfassung der Unsicherheit in den Fallanalysen der Hauptstudie geeignet und werden nachfolgend detailliert vorgestellt.

### 2.5.3.2 Unsicherheitsgrade nach Courtney et al.

Im Folgenden wird zunächst die von Courtney et al. (1997) entwickelte Typologie der Unsicherheitsgrade erläutert. Anschließend erfolgt eine kritische Würdigung dieses Ansatzes.

Im **Unsicherheitsgrad 1 „A Clear-Enough Future“** ist es möglich, eine einzige Vorhersage für die Zukunft zu entwickeln. Unter Berücksichtigung, dass das Unternehmensumfeld an sich eine gewisse Unsicherheit aufweist, ist diese im Unsicherheitsgrad 1 so niedrig, dass die Vorhersage präzise genug bestimmt werden kann, um als gute Basis für die Formulierung einer Strategie zu dienen. Abbildung 2-12 verdeutlicht die klar beschreibbare Vorhersage der zukünftigen Entwicklung.

---

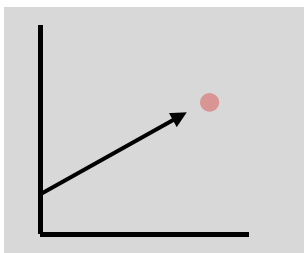
<sup>355</sup> Für eine umfassende Übersicht über verschiedene Auffassungen des Szenariobegriffs vgl. Mietzner (2009), S. 95 ff.

<sup>356</sup> Vgl. Mietzner (2009), S. 95; Hansmann (2007), Sp. 1489.

<sup>357</sup> Vgl. Mietzner (2009), S. 1.

<sup>358</sup> Mietzner (2009), S. 57.

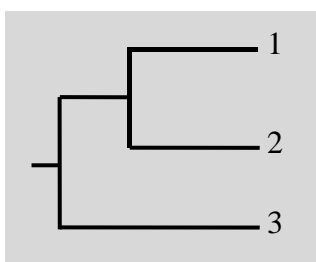
<sup>359</sup> Vgl. Mietzner (2009), S. 57; Wilson (2000), S. 23.



**Abbildung 2-12: Unsicherheitsgrad 1: A Clear-Enough Future<sup>360</sup>**

Als Beispiel für diesen Unsicherheitsgrad führen Courtney et al. eine große Fluggesellschaft an, welche mit dem Markteintritt eines Billigfluggesellschafts konfrontiert wird. Um entscheiden zu können wie sie darauf reagieren soll, ist eine umfassende Marktrecherche sowie eine genaue Untersuchung des Konkurrenten notwendig. Die Informationsbeschaffung mag aufwendig sein, sie ist jedoch grundsätzlich möglich, so dass die Unsicherheit genügend reduziert werden kann, um eine klare strategische Richtung bestimmen zu können.<sup>361</sup>

Im **Unsicherheitsgrad 2 „Alternate Futures“** wird die Zukunft mit wenigen alternativen Entwicklungen respektive Szenarien gemäß Abbildung 2-13 beschrieben. Analysen ermöglichen es nicht zu bestimmen, welches dieser Szenarien eintreten wird. Sie können jedoch dazu beitragen, Wahrscheinlichkeiten für die Szenarien abzuleiten.



**Abbildung 2-13: Unsicherheitsgrad 2: Alternate Futures<sup>362</sup>**

Viele Unternehmen, die mit regulatorischen Veränderungen konfrontiert werden, befinden sich im Unsicherheitsgrad 2. Sind die regulatorischen Veränderungen absehbar und klar umrissen, stellt sich oftmals die Frage, ob die politischen Entscheidungen tatsächlich umgesetzt werden und falls ja, wann die Gesetzesänderungen in Kraft treten. Eine Analyse wird diese Fragen häufig nicht beantworten können. Die Szenarien für die verschiedenen Möglichkeiten sind hingegen klar. Unternehmen, deren Strategie hauptsächlich von der Strategie ihrer Konkurrenz abhängig ist, welche noch nicht beobachtet oder vorhergesagt werden kann, befinden sich ebenfalls vorwiegend im Unsicherheitsgrad 2. Dies kann beispielsweise in Oligopol-Märkten der Fall sein, in denen die Hauptunsicherheit in den Absichten der Konkurrenz für Kapazitätserweiterungen liegt. Die möglichen Szenarien kön-

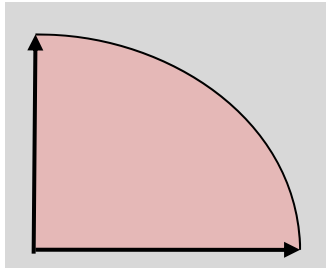
<sup>360</sup> Vgl. Courtney et al. (1997), S. 70.

<sup>361</sup> Vgl. Courtney et al. (1997), S. 69; Rohe/Grünig (2010), S. 1.

<sup>362</sup> Vgl. Courtney et al. (1997), S. 70.

nen klar identifiziert werden, es bleibt jedoch offen, welches Szenario wann eintreffen wird.<sup>363</sup>

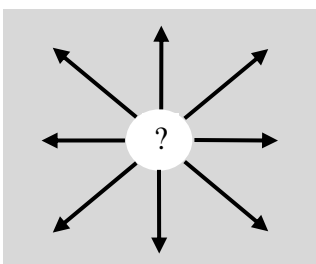
Im **Unsicherheitsgrad 3 „A Range of Futures“** wie in Abbildung 2-14 dargestellt, kann ein Bereich möglicher Zukunftsentwicklungen ermittelt werden. Dieser Bereich wird durch eine begrenzte Anzahl von Schlüsselfaktoren definiert. Irgendwo in diesem Bereich liegt die zukünftige Entwicklung. Es ist nicht möglich, einzelne klare Szenarien zu bestimmen.



**Abbildung 2-14: Unsicherheitsgrad 3: A Range of Futures<sup>364</sup>**

Unternehmen, die in neue geografische Märkte eintreten oder in Branchen agieren, welche sich neu entwickeln, sind üblicherweise mit diesem Unsicherheitsgrad konfrontiert. Eine bestmögliche Markt- oder Branchenanalyse wird möglicherweise einen groben Umfang des möglichen Kundenpotenzials von plus, minus 20% bestimmen können und innerhalb dieser Bandbreite kann kein eindeutiges Szenario festgelegt werden. Analoge Herausforderungen bestehen für Unternehmen, die in eine neue Technologie investieren. Die Kosten- und Leistungsmerkmale und somit die Rentabilität können hier oftmals nur vage eingeschätzt werden.<sup>365</sup>

Im **Unsicherheitsgrad 4 „True Ambiguity“** können nicht einmal die Variablen genannt werden, welche die Zukunft definieren. Deshalb lässt sich im Gegensatz zum Unsicherheitsgrad 3 kein Bereich möglicher Zukunftsentwicklungen ermitteln. Wie Abbildung 2-15 zeigt, ist jegliche Zukunftsentwicklung denkbar.



**Abbildung 2-15: Unsicherheitsgrad 4: True Ambiguity<sup>366</sup>**

<sup>363</sup> Vgl. Courtney et al. (1997), S. 69 f.; Rohe/Grünig (2010), S. 2.

<sup>364</sup> Vgl. Courtney et al. (1997), S. 71.

<sup>365</sup> Vgl. Courtney et al. (1997), S. 70; Rohe/Grünig (2010), S. 2.

<sup>366</sup> Vgl. Courtney et al. (1997), S. 71.



Dieser Unsicherheitsgrad tritt auf, wenn mehrere unsicherheitsauslösende Dimensionen aufeinander einwirken, so dass das Umfeld kaum mehr eingeschätzt werden kann. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn ein Unternehmen in einen neuen geografischen Markt eintritt, welcher sich gerade neu entwickelt, und zudem die vorliegenden politischen Verhältnisse instabil sind.<sup>367</sup>

Der vorgestellte Ansatz von Courtney et al. (1997) greift die vielfach postulierte Aufforderung auf, mit einer offenen Denkweise an Unsicherheit heranzugehen. Es ist zentral, Unsicherheit nicht auf eine binäre Art und Weise zu betrachten, sonst besteht die Gefahr, sie entweder zu unterschätzen oder überzubewerten. In beiden Fällen wird kaum ein adäquater Umgang mit ihr erreicht werden können. Bei der Unterschätzung von Unsicherheit werden tendenziell zu wenige Ressourcen eingesetzt oder es werden Prognosen entwickelt, die der Unternehmensplanung entsprechen, ohne dabei realistisch zu sein. Findet eine Überbewertung von Unsicherheit statt, kann eine Überreaktion dazu führen, zu viele Ressourcen unreflektiert einzusetzen, oder Analysen gänzlich aufzugeben und Entscheidungen ausschließlich instinktiv zu treffen.<sup>368</sup>

Die Bestimmung des Unsicherheitsgrades soll Unternehmen eine klare Sicht darauf ermöglichen, welche Aspekte aufgrund von Analysen abschätzbar sind, welche Aspekte eine (Rest-) Unsicherheit bergen und wie hoch diese ist. Das Vorgehen soll helfen, strategische Entscheidungen systematisch angehen zu können. Mögliche Strategien sollten dazu vor dem Hintergrund reflektiert werden, was in der Zukunft eintreten muss, damit die Strategien ihre Ziele erreichen können.<sup>369</sup>

In einem weiteren Schritt ordnen Courtney et al. den Unsicherheitsgraden strategische Verhaltensweisen zu.<sup>370</sup> Dieser Ansatz wird im Abschnitt 2.6.2.6 erläutert.

Im Hinblick auf die Fallanalysen der Hauptstudie werden folgende Modifikationen vorgenommen:<sup>371</sup>

- Der Unsicherheitsgrad „A Clear-Enough Future“ besteht aus einem Szenario, das sich relativ gut voraussagen lässt. Der Unsicherheitsgrad „A Range of Futures“ besteht auch aus einem Szenario. Dieses lässt sich jedoch schlechter voraussagen. Deshalb werden die beiden Fälle zusammengefasst und erscheinen unter der Bezeichnung „One Direction“.<sup>372</sup>
- Die zweite Änderung bezieht sich auf den Unsicherheitsgrad 2 „Alternate Futures“. Eine differenzierte Betrachtung dieses Unsicherheitsgrades führt zu der Aufteilung in zwei unterschiedliche Unsicherheitsgrade: Von den unterschiedlichen Szenarien weiß man zwar nie, welches eintreten wird. Es ist jedoch denkbar, dass einem Szenario eine hohe

<sup>367</sup> Vgl. Courtney et al. (1997), S. 70 f.; Rohe/Grünig (2010), S. 2.

<sup>368</sup> Vgl. Courtney et al. (1999), S. 1; Gilbert/Bower (2002), S. 95 ff.; Copeland/Weiner (1990), S. 133.

<sup>369</sup> Vgl. The McKinsey Quarterly (2008), S. 3 f.

<sup>370</sup> Vgl. Courtney et al. (1997), S. 73 ff.

<sup>371</sup> Siehe hierzu auch Rohe/Grünig (2010), S. 3.

<sup>372</sup> Zur Wahl des Terms „One Direction“ vgl. Abschnitt 4.6.

Wahrscheinlichkeit zugeordnet werden kann. Deshalb erscheint es sinnvoll zwischen der Situation mit einem wahrscheinlichen Szenario („Probable Scenario“) und der Situation ohne wahrscheinliches Szenario („Scenarios without Probability“) zu unterscheiden.

- Schließlich erscheint es möglich den Unsicherheitsgrad 4 „True Ambiguity“ durch eine größere Zahl von Szenarien ohne Eintrittswahrscheinlichkeit abzudecken. Er wird deshalb weggelassen.

Die Überlegungen führen zu den drei Unsicherheitsgraden gemäß Abbildung 2-16.

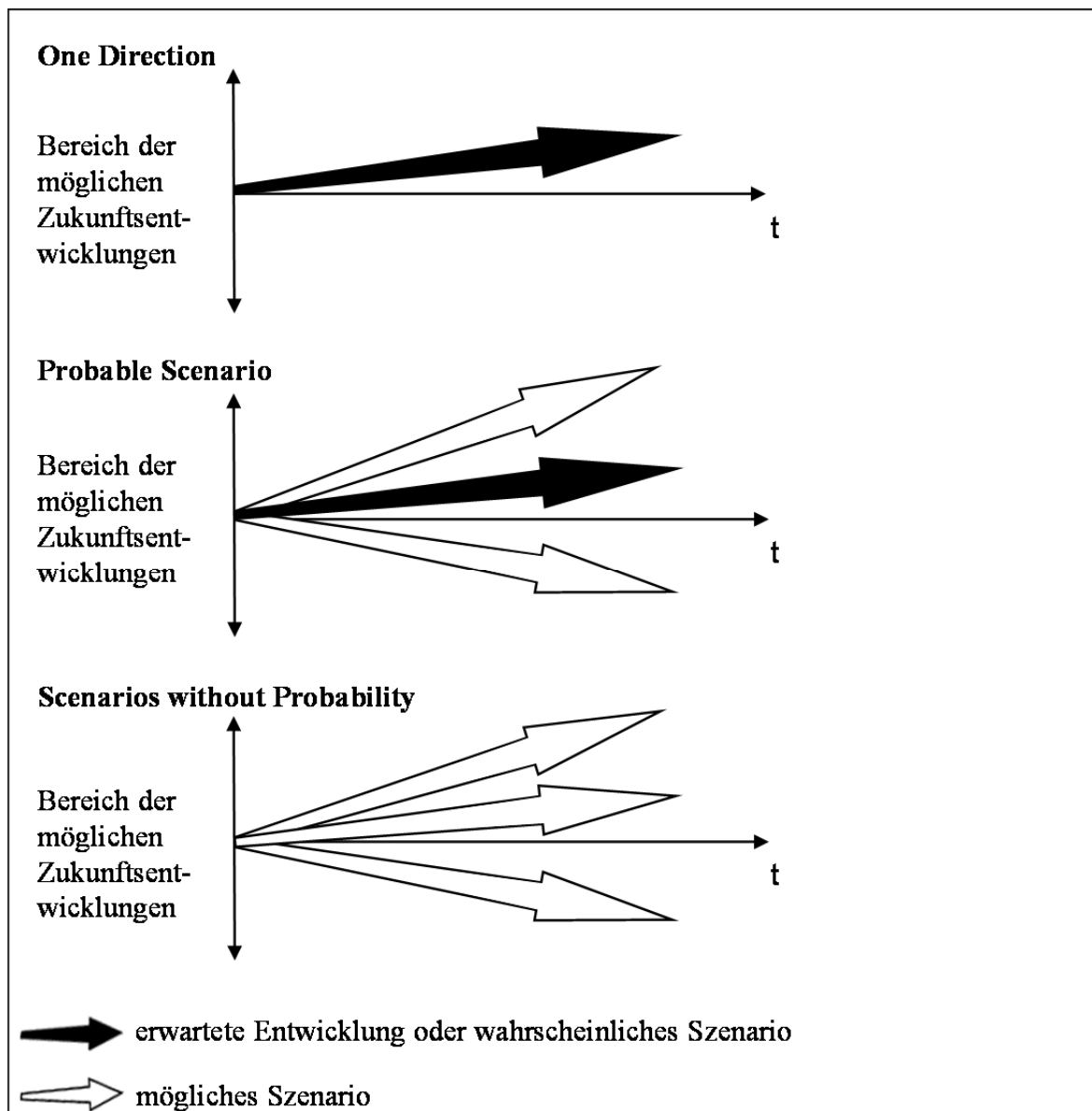


Abbildung 2-16: Die drei der Fallstudie zugrunde gelegten Unsicherheitsgrade.<sup>373</sup>

<sup>373</sup> Eigene Darstellung.

Wie gezeigt, unterscheiden sich die beiden Unsicherheitsgrade „A Clear-Enough Future“ und „A Range of Futures“ von Courtney et al. (1997) nur durch das Ausmaß der Unsicherheit eines Szenarios. Da es wesentlich erscheint, ob sich ein Szenario präzise umschreiben lässt oder nicht, wird der Präzisionsgrad der Beschreibung eines Szenarios als zweite Dimension der Beschreibung der Unsicherheit verwendet.<sup>374</sup> Abbildung 2-17 zeigt die fünf

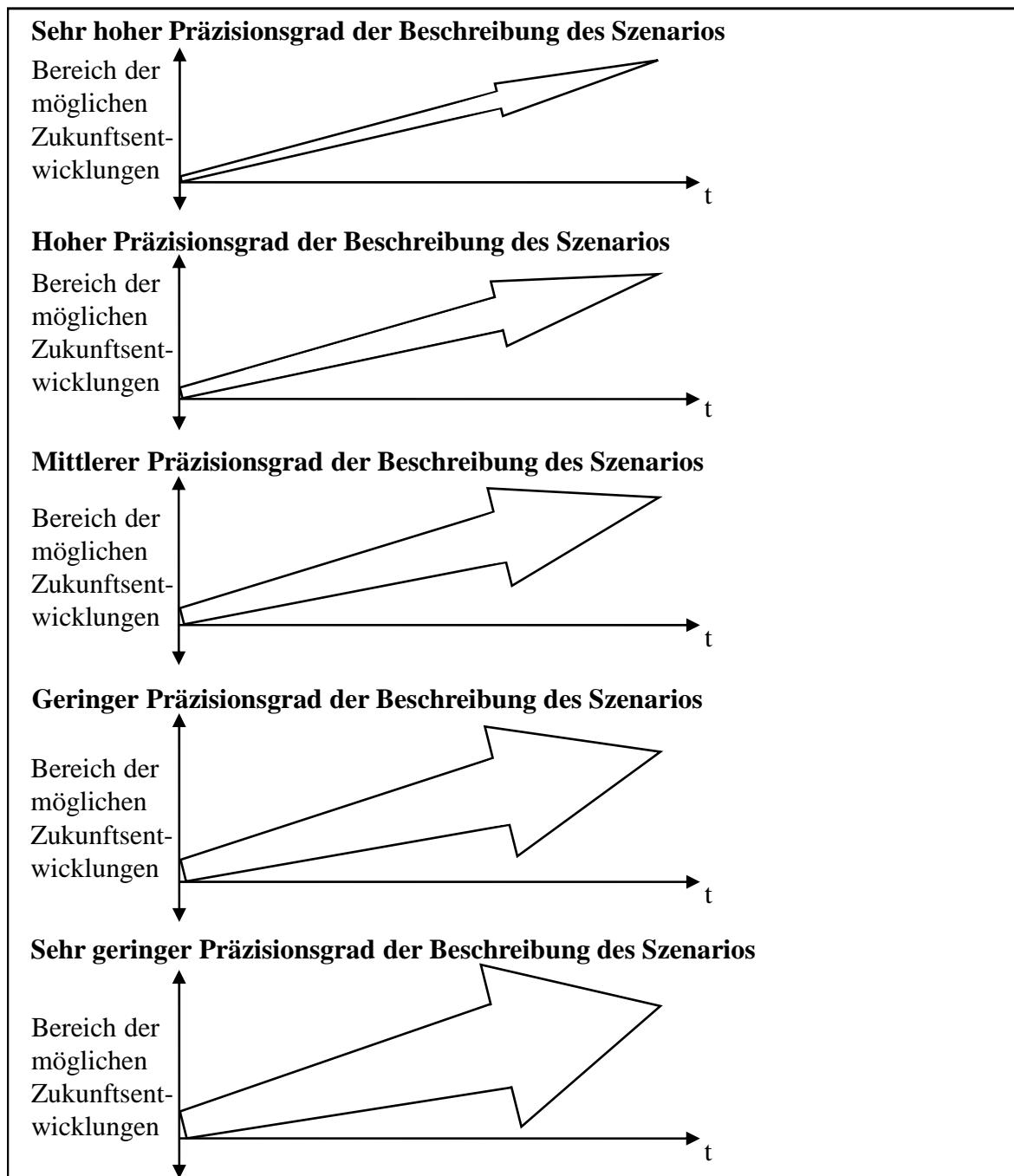


Abbildung 2-17: Präzisionsgrad der Beschreibung des Szenarios<sup>375</sup>

<sup>374</sup> Diese Erkenntnis resultiert aus der durchgeführten Vorstudie, vgl. Abschnitt 4.6.

<sup>375</sup> Eigene Darstellung.

Präzisionsgrade, die sich durch unterschiedliche Pfeildicken repräsentieren lassen.

Diese Modifizierungen führen zu einer Spezifizierung der Unsicherheitsgrade von Courtney et al. (1997). In Tabelle 2-5 sind die Unsicherheitsgrade von Courtney et al. (1997) den modifizierten Unsicherheitsgraden gegenübergestellt.

Unsicherheitsgrade von Courtney et al. (1997)	Modifizierte Unsicherheitsgrade	
	Existenz von Szenarien	Präzisionsgrad der Beschreibung eines Szenarios
A Clear-Enough Future	One Direction	Sehr hoch
		Hoch
A Range of Future	One Direction	Mittel
		Gering
		Sehr gering
Alternate Futures	Probable Scenario	Sehr hoch
		Hoch
		Mittel
		Gering
		Sehr gering
	Scenarios without Probability	Sehr hoch
		Hoch
		Mittel
		Gering
		Sehr gering
True Ambiguity	Entspricht dem Unsicherheitsgrad „Scenarios without Probability“ mit einer größeren Anzahl von Szenarien	

**Tabelle 2-5: Gegenüberstellung der Unsicherheitsgrade von Courtney et al. (1997) und der modifizierten Unsicherheitsgrade<sup>376</sup>**

#### 2.5.4 Implikationen für die Fallanalysen der Hauptstudie

Die Unsicherheit wird in den Fallanalysen der Hauptstudie gemäß Tabelle 2-6 erfasst.

<sup>376</sup> Eigene Darstellung.

Dimension	Ausprägungen				
<b>Existenz von Szenarien</b>	One Direction	Probable Scenario		Scenarios without Probability	
<b>Präzisionsgrad der Beschreibung eines Szenarios</b>	Sehr hoch	Hoch	Mittel	Gering	Sehr gering

Tabelle 2-6: Übersicht über die Typologie der Unsicherheitsgrade<sup>377</sup>

## 2.6 Strategisches Verhalten

Unternehmen müssen dazu fähig sein, Umfeldveränderungen und Unsicherheit zu erkennen und strategisch adäquat darauf zu reagieren. Mögliche „Antworten“ auf Umfeldveränderungen und Unsicherheit in Form strategischer Verhaltensweisen sind Teil dieses Unterkapitels.

Die Entscheide für die strategische Ausrichtung des Unternehmens werden letztendlich auf der Ebene des Top Managements gefällt. Diese werden nicht nur durch rationale Analysen, sondern auch durch die individuelle Wahrnehmung und das Urteilsvermögen der Manager beeinflusst.<sup>378</sup> Faktoren wie die Ausbildung, Erfahrung und Persönlichkeit der Manager können darauf Einfluss haben.<sup>379</sup> Inwiefern die individuellen Einstellungen, Persönlichkeitsmerkmale etc. eines Managers einen Einfluss auf die Entscheidungsfindung bzw. Wahl einer strategischen Verhaltensweisen haben, wird im Rahmen der Verhaltensentscheidungsforschung untersucht und ist nicht Gegenstand dieser Arbeit.

Zunächst wird das dieser Arbeit unterliegende Verständnis des Begriffs strategisches Verhalten unter 2.6.1 erläutert. Daraufhin folgt unter 2.6.2 eine Darstellung von strategischen Verhaltensweisen. Dazu werden die Typologien verschiedener Autoren vorgestellt. Schließlich folgen unter 2.6.3 die Implikationen für die Fallanalysen der Hauptstudie.

<sup>377</sup> Eigene Darstellung.

<sup>378</sup> Vgl. Sanchez (1995), S. 152; Moussetis et al. (o. J.), S. 5; Hitt/Tyler (1991), S. 327 f.; Carpenter/Fredrickson (2001), S. 536.

<sup>379</sup> Vgl. Hitt/Tyler (1991), S. 331; Dem Urteilsvermögen können auch kognitive Verzerrungen unterliegen. Vgl. Abschnitt 2.5.1.

### 2.6.1 Verständnis von strategischem Verhalten

Auf den Begriff Strategie wurde bereits im Unterkapitel 2.2 ausführlich eingegangen. Wie in Abschnitt 2.2.2 erläutert, werden strategische Verhaltensweisen in der vorliegenden Arbeit auf der Ebene der Geschäftsstrategie betrachtet. Geschäftsstrategien definieren die Wettbewerbsvorteile, die zu erhalten oder aufzubauen sind und dienen der Lenkung der einzelnen strategischen Geschäfte, um die in der Gesamtstrategie definierte Marktposition zu erreichen.<sup>380</sup> In der Praxis existieren vielfältige mögliche Alternativen für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen und damit zahlreiche verschiedenartige Einzelstrategien. Um die große Vielfalt der in der Praxis vorliegenden Geschäftsstrategien besser erfassen zu können, werden sogenannte generische Strategien betrachtet. Diese erfassen nicht alle Einzelaspekte einer real beobachtbaren Strategie, sondern konzentrieren sich meist auf bestimmte Merkmale. Jene Strategien, die sich hinsichtlich der betrachteten Merkmale gleichen, werden zu einer generischen Strategie zusammengefasst.<sup>381</sup> Der Begriff generisch wird in diesem Zusammenhang so verstanden, dass potenziell alle Unternehmen diese Strategien verfolgen können, ungeachtet dessen, welcher Produktions- oder Dienstleistungsbranche sie angehören.<sup>382</sup>

Pümpin wirft in diesem Zusammenhang passend die Frage auf, ob überhaupt generelle Aussagen über die Wirkungsweisen von Strategien möglich sind. Könnte man diese Frage mit einem uneingeschränkten „Ja“ beantworten, müsste die Entwicklung einer Strategie anhand eines mathematischen Kalküls möglich sein. Pümpin weist jedoch darauf hin, dass Unternehmen und ihre Umfelder viel zu komplexe Systeme sind, „als dass mittels mathematischer Algorithmen konkrete strategische Handlungsweisen entwickelt werden könnten“<sup>383</sup>. Dennoch „zeigen (...) wissenschaftliche Untersuchungen, dass bestimmte Verhaltensweisen mit grösserer Wahrscheinlichkeit zum Erfolg führen“<sup>384</sup>.

Es ist somit gerechtfertigt, für die Untersuchung strategischer Verhaltensweisen unter Umfeldveränderungen und Unsicherheit den Fokus auf generische Strategien zu legen. Eine strategische Verhaltensweise wird entsprechend im Folgenden als Typus verstanden, der unabhängig von der Art des Unternehmens von mehreren Geschäften in mehreren Branchen wählbar ist.

---

<sup>380</sup> Vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 43 und S. 237; Hill/Jones (2013), S. 19 f.

<sup>381</sup> Vgl. Hungenberg (2014), S. 198.

<sup>382</sup> Vgl. Hill/Jones (2013), S. 168; Campbell-Hunt (2000), S. 128; Herbert/Deresky (1987), S. 135 f.

<sup>383</sup> Pümpin (1981), S. 13.

<sup>384</sup> Pümpin (1981), S. 13.

## 2.6.2 Ansätze zur Typologisierung generischer Strategien

### 2.6.2.1 Überblick

In der Fachliteratur sind diverse Ansätze zu finden, die sich mit der Identifizierung, Ableitung oder Kategorisierung strategischer Verhaltensweisen beschäftigt haben. Entsprechend gibt es unterschiedliche Ansätze, generische Geschäftsstrategien zu systematisieren.<sup>385</sup>

In Tabelle 2-7 ist eine Auswahl an generischen Strategien aufgeführt.<sup>386</sup> Sie basieren auf den folgenden unterschiedlichen betrachteten Aspekten:

- Wachstumsziele, angestrebte Marktposition und Investitionstätigkeit
- Gewählter Wettbewerbsvorteil und Breite der Marktabdeckung
- Unterschiedliche Turbulenzgrade
- Unterschiedlicher Branchenwandel
- Unterschiedliche Unsicherheitsgrade

Die generischen Strategien sind chronologisch nach den jeweiligen Autoren aufgeführt. Neben dem Ansatz zur Unterscheidung der generischen Strategien werden die einzelnen generischen Strategien genannt und beschrieben.

Ansätze, welche vornehmlich auf die Art und Weise der Strategiefindung oder –umsetzung eingehen, werden nicht separat betrachtet, da diese den aufgeführten generischen Geschäftsstrategien unterliegen können. Darunter fallen Strategietypen wie z. B. „Analysis“ (Analyse), „Aggressiveness“ (Aggressivität), „Defensiveness“ (Verteidigung) oder „Proactiveness“ (Proaktivität).<sup>387</sup>

Anhand dieser Auswahl klassifizierter generischer Strategien wird deutlich, dass sich einige generische Strategien ähneln oder überlappen.<sup>388</sup> Die Klassifizierungen gemäß Buzzell et al. (1975), Wissema et al. (1980), Harrigan (1980) sowie Galbraith und Schendel (1983) decken das Spektrum von Strategien ab, welche Wachstumsziele, die angestrebte Marktposition wie auch die Investitionstätigkeit von Unternehmen berücksichtigen. Es existieren weitere ähnliche Ansätze.<sup>389</sup> Auf ihre zusätzliche Darstellung wird verzichtet. Auch basierend auf der Klassifizierung gemäß Porter (1980), welcher den Dimensionen

---

<sup>385</sup> Vgl. Hungenberg (2014), S. 198; Fleck (1995), S. 9.

<sup>386</sup> Für Übersichten über weitere Typologien von Strategieausrichtungen siehe Galbraith/Schendel (1983), S. 153 f.; Nutt/Backoff (1992), S. 73 f.; Fleck (1995), S. 9; Sumer/Bayraktar (2012), S. 102 ff.

<sup>387</sup> Vgl. Venkatraman (1989); Miles et al. (1978).

<sup>388</sup> Sumer und Bayraktar (2012) haben Ansätze zur Klassifizierung von Geschäftsstrategien in der Literatur verglichen und ebenfalls festgestellt, dass viele Autoren Strategien, welche als gleich betrachtet werden können, mit verschiedenen Begriffen bezeichnen. Vgl. Sumer/Bayraktar (2012), S. 110.

<sup>389</sup> Vgl. hierzu beispielsweise Hofer/Schendel (1978); Patel/Younger (1978); Vesper (1979); Herbert/Deresky (1987).

Autor(en)	Ansatz zur Unterscheidung von generischen Strategien	Generische Strategien	Beschreibung der generischen Strategien
Buzzell et al. (1975)	Wachstumsziele und Investitionen	Building (Aufbauen)	Hohe Investitionen, um Marktanteil zu erhöhen
		Holding (Halten)	Marktübliche Investitionen, um Marktanteil zu halten
		Harvesting (Ernten)	Niedrige Investitionen, die eine Verringerung des Marktanteils erlauben, kurzfristige Gewinne und Cashflow Generierung <sup>390</sup>
Wissema et al. (1980)	Wachstumsziele und Marktpositionen	Explosion (Explosives Wachstum)	Innerhalb eines sehr kurzen Zeitraums die Wettbewerbsposition im wachsenden Markt stark verbessern
		Expansion (Expansion)	Langfristig die Wettbewerbsposition verbessern
		Continuous Growth (Kontinuierliches Wachstum)	Wettbewerbsposition aufrechterhalten, rechtzeitige Investitionen in wachsenden Markt
		Consolidation (Festigung)	Im gesättigten oder schrumpfenden Markt Kosten senken und mit wenigen Ressourcen effizient agieren, um im Markt bestehen zu bleiben
		Slip (Beginnender Rückgang)	So lange wie möglich mit so wenig Investitionen wie möglich die Geschäftstätigkeiten fortführen, Marktanteil und Marktposition werden nicht mehr gehalten, wenn die Kosten die Erlöse übersteigern erfolgt der Marktaustritt
		Contraction (Schrumpfen)	Geschäftstätigkeiten erheblich zurückfahren, schließen oder verkaufen <sup>391</sup>

**Tabelle 2-7: Eigenschaften verschiedener Geschäftsstrategien<sup>392</sup>**

<sup>390</sup> Vgl. Buzzell et al. (1975), S. 103 ff.; Siehe auch Galbraith/Schendel (1983), S. 154.

<sup>391</sup> Vgl. Wissema et al. (1980), S. 40 ff.; Siehe auch Galbraith/Schendel (1983), S. 154; Riedl (1995), S. 135.

<sup>392</sup> Eigene Darstellung.



Autor(en)	Ansatz zur Unterscheidung von generischen Strategien	Generische Strategien	Beschreibung der generischen Strategien
Harrigan (1980)	Investitionen und Marktpositionen	Increase Investment (Investitionserhöhung)	Investitionen erhöhen, um eine dominante oder gute Wettbewerbsposition zu erzielen
		Hold (Halten)	Investitionsniveau halten bis Unsicherheiten in der Branche geringer sind
		Shrink selectively (Selektives Schrumpfen)	Selektive Verringerung von Investitionen in nicht sehr vielversprechende Kundengruppen, während parallel Investitionen in lukrative Nischen gestärkt werden
		Harvesting/Milking (Ernten)	Die vorangegangenen Unternehmensinvestitionen abernten und Cashflow generieren ohne Rücksicht auf die daraus resultierende Position
		Early Exit (Früher Marktaustritt)	Schnelles Abstoßen, indem Vermögensgegenstände möglichst vorteilhaft veräußert werden <sup>393</sup>
Porter (1980)	Wettbewerbsvorteil und Marktabdeckung	Cost Leadership (Kostenführerschaft)	Nutzung des Erfahrungskurvenkonzepts, Kostenkontrolle und -reduzierungen
		Differentiation (Differenzierung)	Einzigartigkeit in Produkten und/oder Dienstleistungen schaffen
		Focus (Fokus)	Fokussierung auf ein bestimmtes Ziel wie eine spezifische Käufergruppe oder einen spezifischen Markt <sup>394</sup>

Tabelle 2-7: Eigenschaften verschiedener Geschäftsstrategien (Fortsetzung)

<sup>393</sup> Vgl. Harrigan (1980), S. 26 f.

<sup>394</sup> Vgl. Porter (1980), S. 35 ff.; Porter (2013), S. 73 ff.; Galbraith/Schendel (1983), S. 154.

<b>Autor(en)</b>	<b>Ansatz zur Unterscheidung von generischen Strategien</b>	<b>Generische Strategien</b>	<b>Beschreibung der generischen Strategien</b>
Galbraith und Schendel (1983)	Investitionen und Marktpositionen	Build (Aufbauen)	Hohe Investitionen, um Absatz und/oder Marktanteil schnell zu steigern
		Climb (Aufsteigen)	Überdurchschnittliche Investition zur Verbesserung der Marktposition
		Continue (Andauern)	Kontinuität oder Status quo aufrechterhalten
		Niche or Specialization (Nische oder Spezialisierung)	Investitionen in F&E und Fokussierung auf Qualität
		Cashout (Mittelabfluss)	Kaum Investitionen für Produktverbesserungen, eher Intensivierung der Produktwerbung zur Erhöhung des Absatzes, z. B. um im stagnierenden oder schrumpfenden Markt die Produktlebensdauer zu verlängern
		Harvest (Ernten)	Reduzierung der Investitionen bis hin zu Deinvestition <sup>395</sup>
Ansoff und Sullivan (1993)	Umgang mit Veränderungen im Umfeld	Stability seeking; Rejects Change (Ablehnung von Veränderung)	Aufrechterhaltung der Stabilität und Ablehnung von Veränderungen
		Efficiency driven; Adapts to Change (Anpassung an Veränderung)	Anpassung an Veränderungen, um Effizienzsteigerungen zu erzielen
		Market driven; Seeks familiar Change (Bekannte Veränderungen anstreben)	Marktbedingt bekannte Veränderungen anstreben
		Environment driven; Seeks related Change (Themenverwandte Veränderungen anstreben)	Angetrieben durch das Umfeld themenverwandte Veränderungen anstreben
		Environment creating; Seeks novel Change (Neue Veränderungen anstreben)	Beeinflussung des Umfeldes, indem neue Veränderungen angestrebt werden <sup>396</sup>

**Tabelle 2-7: Eigenschaften verschiedener Geschäftsstrategien (Fortsetzung)**<sup>395</sup> Vgl. Galbraith/Schendel (1983), S. 164 ff.<sup>396</sup> Vgl. Ansoff/Sullivan (1993), S. 15.

Autor(en)	Ansatz zur Unterscheidung von generischen Strategien	Generische Strategien	Beschreibung der generischen Strategien
Courtney et al. (1997)	Angestrebte Wettbewerbsrolle im Markt und Risikobereitschaft	Shape (Formen)	Beeinflussung der Branche, um eine Führungsrolle zu ergreifen
		Adapt (Anpassen)	Rasches Reagieren auf Möglichkeiten, die sich im Markt auftun
		Reserve the Right to Play (Schaffung von Handlungsspielraum)	Bescheidene Investitionen, um Handlungsspielraum für die Zukunft zu sichern <sup>397</sup>
McGahan (2004a)	Angestrebte Wettbewerbsrolle im Markt und Wettbewerbsposition	Lead (Anführen)	Gestaltung der Branchenstandards und Beeinflussung der Wettbewerbsbedingungen, um eine gute Wettbewerbsposition zu erzielen
		Follow (Folgen)	Anpassung an vorgeprägte Strukturen und Wettbewerbsbedingungen
		Sustain the Competitive Position (Stärkung der Wettbewerbsposition)	Investition von neuem Kapital, um Wettbewerbsposition zu halten
		Repositioning (Neupositionierung)	Eine neue Positionierung anstreben, indem einschränkende Tätigkeiten abgelegt werden und eine Differenzierung von Wettbewerbern verfolgt wird <sup>398</sup>

Tabelle 2-7 Eigenschaften verschiedener Geschäftsstrategien (Fortsetzung)

Wettbewerbsvorteil und Marktabdeckung zugrunde liegt, gibt es weitere Studien, die ähnliche Typologien identifiziert haben.<sup>399</sup> Von deren zusätzlicher Darstellung wird an dieser Stelle ebenfalls abgesehen.

Unter dem nachfolgenden Abschnitt 2.6.2.2 erfolgt eine Synthese der vier Ansätze nach Buzzell et al. (1975), Wissema et al. (1980), Harrigan (1980) sowie Galbraith und Schendel (1983). In den darauffolgenden Abschnitten werden die weiteren in Tabelle 2-7 aufgeführten generischen Strategien vorgestellt und hinsichtlich ihrer möglichen Anwendung für die Fallanalysen in der Hauptstudie kritisch gewürdigt.

<sup>397</sup> Vgl. Courtney et al. (1997), S. 73 ff.

<sup>398</sup> Vgl. McGahan (2004a), S. 151 ff.

<sup>399</sup> Einen umfangreichen Überblick über diese Studien geben Sumer und Bayraktar (2012).

### **2.6.2.2 Synthese generischer Geschäftsstrategien nach Buzzell et al., Wissema et al., Harrigan und Galbraith und Schendel**

Im Folgenden wird ausgeführt, welche generischen Geschäftsstrategien unter welchen Bezeichnungen in den Fallanalysen der Hauptstudie figurieren:

- Die strategischen Verhaltensweisen, welche durch hohe Investitionen bzw. eine Erhöhung der Investitionen mit dem Ziel der Marktanteilssteigerung sowie einer Verbesserung der Markt- bzw. Wettbewerbsposition charakterisiert sind, werden für die Fallanalysen mit der Bezeichnung „Build“ berücksichtigt. Darunter fällt auch die von Wissema et al. vorgenommene Differenzierung des Zeithorizonts. Es kann innerhalb eines sehr kurzen Zeitraums eine sehr starke Verbesserung der Wettbewerbsposition oder über einen langen Zeitraum eine langfristige Verbesserung der Wettbewerbsposition angestrebt werden.
- Das Halten des Investitionsniveaus, um entweder den Status quo zu wahren oder um die Wettbewerbsposition zunächst aufrechtzuerhalten bis hohe Unsicherheiten in der Branche geringer werden, wird mit der Bezeichnung „Hold“ für die Fallanalysen übernommen.
- Strategische Verhaltensweisen, die eine Schrumpfung bewirken wie das Zurückfahren von Geschäftstätigkeiten, die Verringerung von Investitionen in bestimmte Kundengruppen oder das Veräußern von Vermögensgegenständen, werden unter dem Begriff „Schrink“ zusammengefasst.
- Mit der Bezeichnung „Exit via Harvest“ wird in den Fallanalysen die strategische Verhaltensweise des Aberntens vorangegangener Unternehmensinvestitionen berücksichtigt. Es werden kaum mehr Investitionen getätigt, so dass eine Verringerung des Marktanteils bzw. der Marktposition in Kauf genommen wird bis hin zur Deinvestition sobald der Free Cash Flow negativ wird.
- Schließlich wird in den Fallanalysen mit dem Begriff „Exit via Sale“ das Abstoßen eines Geschäfts durch Verkauf bezeichnet.

Die strategische Verhaltensweise „Spezialisierung“ nach Galbraith und Schendel (1983) bleibt für die Typologiebildung unberücksichtigt, da diese einer möglichen Art und Weise der Umsetzung des Strategietyps „Build“ entsprechen kann. Tabelle 2-8 zeigt die Synthese der generischen Geschäftsstrategien auf.

Autor(en)	Generische Strategien	Bezeichnung in Fallanalyse
Buzzell et al. (1975)	Building (Aufbauen)	<b>„Build“</b>
Wissema et al. (1980)	Explosion (Explosives Wachstum)	
	Expansion (Expansion)	
Harrigan (1980)	Increase Investment (Investitionserhöhung)	
Galbraith und Schendel (1983)	Build (Aufbauen)	
	Climb (Aufsteigen)	
Buzzell et al. (1975)	Holding (Halten)	<b>„Hold“</b>
Wissema et al. (1980)	Continuous Growth (Kontinuierliches Wachstum; Halten der Wettbewerbsposition im wachsenden Markt)	
	Consolidation (Festigung der Wettbewerbsposition im gesättigten oder schrumpfenden Markt)	
Harrigan (1980)	Hold (Halten)	
Galbraith und Schendel (1983)	Continue (Andauern)	
	Cashout (Mittelabfluss)	
Wissema et al. (1980)	Contraction (Schrumpfen; Geschäftstätigkeiten erheblich zurückfahren)	<b>„Shrink“</b>
Harrigan (1980)	Shrink selectively (Selektives Schrumpfen)	
Buzzell et al. (1975)	Harvesting (Ernten)	<b>„Exit via Harvest“</b>
Wissema et al. (1980)	Slip (Beginnender Rückgang)	
Harrigan (1980)	Harvesting/Milking (Ernten)	
Galbraith und Schendel (1983)	Harvest (Ernten)	
Harrigan (1980)	Early Exit (Früher Marktaustritt)	<b>„Exit via Sale“</b>
Wissema et al. (1980)	Contraction (Schrumpfen; Geschäftstätigkeiten schließen oder verkaufen)	

Tabelle 2-8: Synthese generischer Geschäftsstrategien<sup>400</sup>

### 2.6.2.3 Generische Geschäftsstrategien nach Porter

Von Porter stammt der wohl bekannteste Ansatz generischer Geschäftsstrategien.<sup>401</sup> Gemäß Porter (1980) kann ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil entweder auf tiefe Kosten oder auf eine Differenzierung im Angebot zurückgeführt werden. Diese zwei grundsätzlichen

<sup>400</sup> Eigene Darstellung.

<sup>401</sup> Vgl. Hungenberg (2014), S. 198; Burnes (2000), S. 231.

Typen von Wettbewerbsvorteilen kombiniert Porter zudem mit der Breite des Angebots. Daraus ergeben sich die drei erfolgsversprechenden generischen Wettbewerbsstrategien „**Kostenführerschaft**“, „**Differenzierung**“ und „**Fokus**“:<sup>402</sup>

- Die **Strategie der Kostenführerschaft** besteht darin, Produkte, welche sich kaum von den Konkurrenzprodukten unterscheiden, zu einem günstigeren Preis anzubieten. Im Preisvorteil liegt der Mehrwert für den Kunden, wodurch dieser veranlasst werden soll, das Produkt verstärkt nachzufragen. Um die günstige Preisposition im Markt aufrecht-erhalten zu können, muss das Unternehmen im Markt Kostenführer sein.
- Eine **Differenzierungsstrategie** verfolgt das Ziel, durch die Schaffung einzigartiger oder besserer Leistungen oder eines vorteilhaften Images überdurchschnittliche Erträge zu erwirtschaften. Der Kunde wird dazu veranlasst, für den wahrgenommenen höheren Nutzen dieser Leistungen einen höheren Preis zu bezahlen.
- Die **Fokusstrategie** besteht in der Konzentration auf Marktnischen, also auf eine bestimmte Abnehmergruppe, einen bestimmten Teil des Produktprogramms oder einen geografisch abgegrenzten Markt. Es wird angestrebt die Bedürfnisse der Kunden in diesen Marktnischen besser oder günstiger zu erfüllen als größere, weniger spezialisierte Unternehmen.

Die Unterschiede zwischen den drei Strategietypen sind in Abbildung 2-18 dargestellt.

		Wettbewerbsvorteil	
		Kostenvorsprung	Einzigartigkeit aus der Sicht des Käufers
Breite der Marktabdeckung	Branchen- weit	Umfassende Kostenführerschaft	Differenzierung
	Beschrän- kung auf ein Segment	Fokus	

Abbildung 2-18: Drei generische Geschäftsstrategien nach Porter<sup>403</sup>

Ein Unternehmen, das Kostenführer ist, kann seine Kostenvorteile auch zur Realisierung höherer Margen oder zur Weiterentwicklung der Produkte nutzen. Da eine günstige Kostenposition die Voraussetzung für tiefe Preise bildet, diese jedoch nicht zwingend bedingt,

<sup>402</sup> Vgl. Porter (1980), S. 35 ff.; Porter (1985), S. 11 ff.; Porter (2013), S. 74 ff.; Hungenberg (2014), S. 198 ff.

<sup>403</sup> In Anlehnung an Porter (2013), S. 79.

wird in der Fachliteratur auch der Begriff Preisstrategie anstatt Kostenführerschaft verwendet.<sup>404</sup> Die Verfasserin schließt sich dieser Begriffsverwendung an.

Des Weiteren kann die Fokusstrategie in zwei Varianten aufgeteilt werden. Wie bereits darauf hingewiesen wurde, muss sich eine Fokusstrategie von den branchenweit abdeckenden Wettbewerbern für den Kunden deutlich unterscheiden, indem sie die Marktnische besser oder günstiger erfüllt. Damit stehen die Varianten des **Differenzierungsfokus** und des **Kosten- bzw. Preisfokus** zur Verfügung.<sup>405</sup>

Folgende vier generischen Geschäftsstrategien sind somit ausgehend von Porters Überlegungen unterscheidbar:<sup>406</sup>

- gesamtmarktbezogene Preisstrategie
- gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie
- teilmarktbezogene Preisstrategie
- teilmarktbezogene Differenzierungsstrategie

Abbildung 2-19 zeigt die vier generischen Geschäftsstrategien.

		Wettbewerbsvorteil	
		Preisvorteil	Leistungs- und Imagevorteile
Breite der Marktabdeckung	Gesamtmarkt	Gesamtmarktbezogene Preisstrategie	Gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie
	Teilmarkt	Teilmarktbezogene Preisstrategie	Teilmarktbezogene Differenzierungsstrategie

**Abbildung 2-19: Vier generische Geschäftsstrategien in Anlehnung an Porter<sup>407</sup>**

Die gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie und die gesamtmarktbezogene Preisstrategie wurden bereits vorgestellt. Teilmarktbezogene Differenzierungs- und Preisstrategien unterscheiden sich von den entsprechenden gesamtmarktbezogenen Strategien im Wesentlichen durch eine Fokussierung auf einen volumenmäßig kleinen Teil des Gesamtmarktes. In diesem Teilmarkt ist entweder die bessere Bedienung eines spezifischen Kundenbedürfnisses, welches bislang durch die im Gesamtmarkt tätigen Unternehmen nicht

<sup>404</sup> Vgl. Hungenberg (2014), S. 199 ff.; Grünig/Kühn (2014), S. 239; Meffert (1986), S. 106.

<sup>405</sup> Vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 239 f.; Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 261 f.; Meffert (1986), S. 105 ff.

<sup>406</sup> Vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 239.

<sup>407</sup> In Anlehnung an Grünig/Kühn (2014), S. 239.

wirkungsvoll abgedeckt wurde, möglich oder die Realisierung eines Kostenvorsprungs vor den branchenweiten Anbietern.<sup>408</sup>

#### 2.6.2.4 Generische Geschäftsstrategien nach Ansoff und Sullivan

Ansoff und Sullivan führen für jeden der in Abschnitt 2.4.3.3 vorgestellten fünf Turbulenzgrade die Reaktionsart der Geschäftsleitung auf:<sup>409</sup>

- Im Turbulenzgrad „Sehr niedrig“ wird eine Aufrechterhaltung der Stabilität angestrebt und Veränderungen abgelehnt.
- Im Turbulenzgrad „Niedrig“ werden effizienzgetriebenen Anpassungen an die sich vollziehenden Veränderungen vorgenommen.
- Im Turbulenzgrad „Mittel“ werden marktbedingt bekannte Veränderungen angestrebt.
- Im Turbulenzgrad „Hoch“ werden angetrieben durch das Umfeld, themenverwandte Veränderungen angestrebt.
- Im Turbulenzgrad „Sehr hoch“ wird eine Chance darin gesehen, neue Veränderungen zu initiieren, um Einfluss auf das turbulente Umfeld nehmen zu können.

Die vorgenommene Differenzierung zwischen bekannten und themenverwandten Veränderungen sowie die Berücksichtigung von Beweggründen, wie effizienz- und marktgetrieben, sind für die Entwicklung von Typologien generischer Geschäftsstrategien zu detailliert und nicht zielführend. Die generischen Geschäftsstrategien können daher in den Fallanalysen der Hauptstudie nicht anhand einer Typologie berücksichtigt werden.

#### 2.6.2.5 Generische Geschäftsstrategien nach McGahan

McGahan diskutiert die generischen Geschäftsstrategien **„Lead“** (Anführen), **„Follow“** (Folgen), **„Sustain the Competitive Position“** (Stärkung der Wettbewerbsposition) und **„Repositioning“** (Neupositionierung) vor dem Hintergrund der identifizierten vier Arten des Branchenwandels (vgl. Abschnitt 2.4.3.4) und der verschiedenen Phasen, die jeder Wandel durchläuft.<sup>410</sup> Die generischen Geschäftsstrategien sind grundsätzlich allen vier Arten des Branchenwandels zuordenbar.

Die vier strategischen Verhaltensweisen werden kurz vorgestellt:

- Das Anführen eines Branchenwandels (**„Lead“**) besteht in der Gestaltung der Branchenstandards innerhalb der betreffenden Branche sowie im Setzen der Wettbewerbsbedingungen zugunsten des anführenden Unternehmens. Davon abzugrenzen ist ein Formen bzw. Verändern der Art des Branchenwandels. In diesem Fall bezieht sich das

---

<sup>408</sup> Vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 240 f.; Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 261 f.

<sup>409</sup> Vgl. Ansoff/Sullivan (1993), S. 15; Ansoff (1984), S. 216.

<sup>410</sup> Vgl. McGahan (2004a), S. 151 ff.



Formen nicht auf Branchenstandards und Wettbewerbsbedingungen innerhalb der bestimmten Art des Branchenwandels, sondern auf das Verändern der Bewegungsbahnen des Branchenwandels und damit auf das Verändern der Richtung des Branchenwandels.<sup>411</sup>

- Unternehmen, die dem Branchenwandel folgen („**Follow**“), passen sich den vorgeprägten Strukturen und Wettbewerbsbedingungen durch die Vorreiter, den sog. Early-Movern, in der Branche an.<sup>412</sup>
- „**Sustain the Competitive Position**“ beinhaltet das Einsetzen neuen Kapitals mit dem Ziel, die der Differenzierungsvorteile des Unternehmens zugrunde liegenden Stärken auszubauen.
- „**Repositioning**“ ermöglicht dem Unternehmen zum einen Tätigkeiten und Gewohnheiten abzulegen, die eine zunehmend einschränkende Wirkung hatten, und zum anderen sich weiter von seinen Wettbewerbern zu differenzieren.

Während die generischen Geschäftsstrategien „Lead“ (Anführen) und „Follow“ (Folgen) die Wettbewerbsrolle und Risikobereitschaft berücksichtigen, unterliegt den generischen Geschäftsstrategien „Sustain the Competitive Position“ (Stärkung der Wettbewerbsposition) und „Repositioning“ (Neupositionierung) die Dimension der Wettbewerbsposition. So kann ein Unternehmen beispielsweise dem Branchenwandel folgen, während es sich neu positioniert oder seine Wettbewerbsposition aufrechterhält.<sup>413</sup> Aufgrund dieses Mix verschiedener Dimensionen ist die Unterscheidung der vier generischen Geschäftsstrategien nicht als eigene Typologie in den Fallanalysen der Hauptstudie verwendbar.

#### 2.6.2.6 Generische Geschäftsstrategien nach Courtney et al.

Courtney et al. unterscheiden vor dem Hintergrund von Unsicherheitsgraden (vgl. Abschnitt 2.5.3.2) die drei strategischen Verhaltensweisen „**Shape**“ (Formen), „**Adapt**“ (Anpassen) und „**Reserve the Right to Play**“ (Aufbau von Handlungsspielraum). Diese werden im Folgenden beschrieben.

„**Shaping the Future**“, ein Formen der Zukunft beinhaltet das Ergreifen einer Führungsrolle, indem man Einfluss auf die sich entwickelnde Branche nimmt. Dies kann z. B. durch die Etablierung neuer Standards oder durch die Erschaffung neuer Arten der Bedürfnisbefriedigung erfolgen.<sup>414</sup> Eine sog. „Shaping“-Strategie bedeutet normalerweise das Eingehen von „Big Bets“. Dieser Begriff steht für bedeutende Verbindlichkeiten, die eingegangen werden. Dies können beispielsweise beachtliche Investitionen in neue Technologien, Logistiksysteme oder Akquisitionen sein, die je nach Erfolg entweder große Gewinne oder

<sup>411</sup> Vgl. McGahan (2004a), S. 151 ff.

<sup>412</sup> McGahan (2004a), S. 152 f.

<sup>413</sup> Vgl. McGahan (2004a), S. 154.

<sup>414</sup> Vgl. Courtney et al. (1997), S. 73; Coyne/Subramaniam (1996), S. 21; Courtney (2001a), S. 40 ff.; vgl. hierzu auch Hagel III/Brown (2008), S. 81 f.; Kubicek/Thom (1976), Sp. 4002.

Verluste zur Folge haben.<sup>415</sup> Courtney et al. unterscheiden fünf Kategorien von „Shaping“-Strategien:<sup>416</sup>

- Erschaffen eines neuen Branchenstandards: Diese „Shaping“-Strategie zielt darauf ab, dass z. B. eine bevorzugte Technologie als neuer Standard in einer Branche etabliert wird. Dazu schaffen die Branchen-„Shapers“ Anreize für frühzeitige Anwender, so dass möglichst schnell eine kritische Masse den neuen Standard übernimmt.
- Einführung einer Innovation: Die erfolgreiche Einführung einer Innovation kann zu neuen Wettbewerbsstrukturen und damit zu weitreichenden Veränderungen in einer Branche führen.
- Restrukturierung der Branche: Durch Fusionen, Akquisitionen, Allianzen, Joint Ventures, Unternehmenserschlagungen oder andere Vorgehen, die den Wettbewerb in unsicheren Märkten neu definieren, wird eine Umgestaltung der Branchenstrukturen angestrebt, um die eigene Marktposition zu stärken.
- Reproduktion von Geschäftssystemen in neuen Märkten: Diese „Shaping“-Strategie verfolgt das Ziel, Märkte, in dem das Unternehmen noch nicht aktiv ist, durch die Implementierung des bestehenden Geschäftssystems, neu zu gestalten.
- Beeinflussung des Verhaltens von Wettbewerbern: Diese Kategorie der „Shaping“-Strategien zielt auf die Beeinflussung unsicherer Verhalten oder Handlungsmöglichkeiten von Wettbewerbern ab. Ziel ist es die Unsicherheit zu überflügeln, indem Veränderungen gezielt in die erwünschte Richtung gelenkt werden. Beispielsweise kann unsicheren Kapazitätserweiterungsplänen eines Wettbewerbers entgegen gegangen werden, indem vor einer steigenden Marktnachfrage und einer Kapazitätserweiterung des Wettbewerbers eigene Kapazitäten durch den Bau neuer Anlagen aufgebaut werden.

„**Adapters**“ hingegen nehmen die vorhandene Branchenstruktur und ihre zukünftige Entwicklung als gegeben hin und konzentrieren sich darauf, optimal zu reagieren. Wenn der Markt stabil ist, probieren sie innerhalb der existierenden Strukturen eine verteidigbare Position einzunehmen. Bei Unsicherheit probieren „Adapters“ Vorteile zu gewinnen, indem sie Möglichkeiten, die sich im bestehenden Markt auftun, rasch erkennen und ergreifen.<sup>417</sup> Von Courtney et al. werden vier Kategorien der generischen Geschäftsstrategie „Adapt“ unterschieden:<sup>418</sup>

- Folgen eines potenziellen „Shapers“: „Adapters“, die dieses Vorgehen wählen, setzen auf die Strategie eines potenziellen „Shapers“, indem sie sich an dessen Strategie anpassen.
- Absicherung gegen mögliche zukünftige Entwicklungen: Diese Kategorie der Anpassungsstrategien ist am Erfolgreichsten, wenn wenige verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten des Marktes unterschieden werden können, auf die sich das Unternehmen parallel vorbeugend einstellen kann.

<sup>415</sup> Vgl. Courtney et al. (1997), S. 74; Courtney (2001a), S. 67 ff.; Coyne/Subramaniam (1996), S. 22 f.; Rohe/Grünig (2010), S. 13.

<sup>416</sup> Vgl. Courtney (2001a), S. 40 ff.

<sup>417</sup> Vgl. Courtney et al. (1997), S. 74; Courtney (2001a), S. 43; vgl. hierzu auch McCann/Selsky (1984), S. 461 f.; Kubicek/Thom (1976), Sp. 4002.

<sup>418</sup> Vgl. Courtney (2001a), S. 43 f.

- Erforschung durch kontinuierliches Experimentieren: Durch das Experimentieren mit oder Testen von Produkten, Dienstleistungen oder Geschäftssystemen gewinnt das Unternehmen neueste Marktinformationen. Mithilfe der Informationen kann das Unternehmen seine Strategie auf sich entwickelnde Branchenstrukturen oder -verhalten ausrichten.
- Aufbauen einer flexiblen Organisation: Der Aufbau flexibler Organisationsstrukturen u. a. durch Mitarbeiterentwicklung und Investitionen in Informationssysteme soll Unternehmen eine schnelle Anpassung an Umfeldveränderungen ermöglichen. Diese Strategie zielt auf die Flexibilität der Organisation ab und nicht auf eine bestimmte Marktposition.

Die generische Geschäftsstrategie „**Reserve the Right to Play**“ umfasst bescheidene Investitionen, die dem Unternehmen den Handlungsspielraum für die Zukunft sichern. Wesentliche Investitionen werden erst getätigt, wenn die zukünftige Entwicklung klarer abgeschätzt werden kann. Maßnahmen, die sich in jedem Fall auszahlen werden, sind sogenannte „No-regrets Moves“.<sup>419</sup>

Die Typologie der generischen Geschäftsstrategien „Shape“, „Adapt“ und „Reserve the Right to Play“ wird für die Fallanalysen in der Hauptstudie übernommen.

Laut Courtney et al. existiert keine dominierende Lösung für die oben aufgeführten strategischen Verhaltensweisen.<sup>420</sup> Je Unsicherheitsgrad (vgl. Abschnitt 2.5.3.2) diskutieren sie die einzelnen generischen Verhaltensweisen.<sup>421</sup> Dabei liegt jedoch keine vollständige systematische Zuordnung der drei generischen Geschäftsstrategien und ihrer Ausprägungen je Unsicherheitsgrad vor. Grundsätzliche sind alle drei generischen Geschäftsstrategien in den vier Unsicherheitsgraden möglich.

### 2.6.3 Implikationen für die Fallanalysen der Hauptstudie

Basierend auf den vorangehenden Ausführungen werden drei Typologien für die Fallanalysen in der Hauptstudie angewendet:

- Die erste Typologie basiert auf Wachstumszielen, der angestrebten Marktposition und der Investitionstätigkeit des Unternehmens. Die Synthese von den durch verschiedene Autoren identifizierten generischen Geschäftsstrategien ergibt eine Typologie, welche fünf generische Geschäftsstrategien umfasst: „Build“, „Hold“, „Shrink“, „Exit via Harvest“ sowie „Exit via Sale“. In den Fallanalysen figuriert diese Typologie unter der Dimension „Strategien nach angestrebter Marktposition“.
- Die zweite Typologie berücksichtigt die Ausrichtung des Wettbewerbsvorteils und die Breite der Marktabdeckung. Ausgehend von den generischen Geschäftsstrategien nach

<sup>419</sup> Vgl. Courtney et al. (1997), S. 74 f.; Coyne/Subramaniam (1996), S. 21 f.; Rohe/Grünig (2010), S. 13.

<sup>420</sup> Vgl. Courtney (2001a), S. 45 f.; Courtney (2001b), S. 40.

<sup>421</sup> Courtney et al. (1997), S. 75 ff.; Courtney (2001a), S. 48 ff.

Porter umfasst die Typologie die vier generischen Geschäftsstrategien „Gesamtmarktbezogene Preisstrategie“, „Gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie“, „Teilmarktbezogene Preisstrategie“ sowie „Teilmarktbezogene Differenzierungsstrategie“. In den Fallanalysen figuriert diese Typologie unter der Dimension „Strategien nach Wettbewerbsvorteil und Marktabdeckung“.

- Die dritte Typologie basiert auf der anvisierten Wettbewerbsrolle in einem Markt und der Bereitschaft, Risiken einzugehen. Sie umfasst die drei generischen Geschäftsstrategien „Shape“, „Adapt“ sowie „Reserve the Right to Play“. In den Fallanalysen figuriert diese Typologie unter der Dimension „Strategien nach anvisierter Wettbewerbsrolle“.

Tabelle 2-9 gibt eine Übersicht über die drei Typologien mit den jeweiligen generischen Geschäftsstrategien.

Dimension	Ausprägungen				
<b>Strategien nach angestrebter Marktposition</b>	Build	Hold	Shrink	Exit via Harvest	Exit via Sale
<b>Strategien nach Wettbewerbsvorteil und Marktabdeckung</b>	Gesamtmarktbezogene Preisstrategie	Gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie	Teilmarktbezogene Preisstrategie	Teilmarktbezogene Differenzierungsstrategie	
<b>Strategien nach anvisierter Wettbewerbsrolle</b>	Shape		Adapt		Reserve the Right to Play

**Tabelle 2-9: Übersicht der abgeleiteten Typologien generischer Geschäftsstrategien<sup>422</sup>**

## 2.7 Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurden die konzeptionellen Grundlagen der Untersuchung erarbeitet. Zunächst wurde das Thema Strategie behandelt, welches die Basis der vorliegenden Arbeit bildet. Es wurde gezeigt, dass die Arbeit im Rahmen des strategischen Managements der strategischen Planung zuzuordnen ist. Die Themenstellung wird auf der Ebene der Geschäftsstrategie behandelt. Im Fokus des Interesses stehen die entwickelten Strategien vor dem Hintergrund der relevanten Umfeldveränderungen und Unsicherheiten.

Die drei Forschungsgegenstände „Umfeldveränderungen“, „Unsicherheit“ und „strategisches Verhalten“ wurden ausführlich behandelt. Neben der Einführung in den jeweiligen Forschungsgegenstand und der Erörterung der zentralen Begriffe wurden jeweils verschiedene Ansätze zur Erfassung von Umfeldveränderungen, von Unsicherheit sowie von Stra-

<sup>422</sup> Eigene Darstellung.

tegien unter Unsicherheit dargelegt. Es wurde begründet, warum einige Ansätze für die Themenstellung dieser Arbeit nicht zielführend sind und welche Ansätze als geeignet erscheinen. Diese Ansätze wurden jeweils ausführlich vorgestellt und Modifikationen im Hinblick auf die eigene Untersuchung erörtert.

Die Ergebnisse aus der durchgeführten Vorstudie und aus den Diskussionen in internen Seminaren und Doktorandenseminaren<sup>423</sup> sind in die jeweilige kritische Würdigung der Ansätze eingeflossen. Die sich daraus ergebenden Modifikationen werden für die Fallanalysen in der Hauptstudie übernommen. Die Implikationen für die Fallanalysen zeigen auf, wie die gewählten Ansätze in den Fallanalysen angewendet werden.

- Zur Erfassung der Umfeldveränderungen und ihrer Dynamik erfolgt eine Bestimmung der Umfelddynamik, des Turbulenzgrades sowie des Wandels der Wettbewerbsarena.
- Zur Erfassung der Unsicherheiten werden die Unsicherheitsgrade in den Wettbewerbsarenen identifiziert sowie der Präzisionsgrad der Beschreibung des jeweiligen Szenarios bestimmt.
- Zur Erfassung des strategischen Verhaltens unter den Umfeldveränderungen und der vorliegenden Unsicherheit wird die entwickelte Typologie generischer Geschäftsstrategien angewendet.

---

<sup>423</sup> Vgl. Abschnitt 4.6.



### **3 Case Research und Experteninterviews als methodische Grundlagen der Forschungsarbeit**

#### **3.1 Kapitelüberblick**

Kapitel drei dient der Bereitstellung der methodischen Grundlagen der Untersuchung. Nach dem Kapitelüberblick folgt eine Begründung der Methodenwahl und eine Vorstellung des Case Research. Dazu werden verschiedene Ansätze des Case Research behandelt und der für diese Arbeit angewendete Ansatz abgeleitet. Anschließend werden in Abschnitt 3.3 qualitative Interviews behandelt und die Wahl des Experteninterviews für die Datenerhebung begründet. Für die spätere Anwendung der Experteninterviews wird zudem auf methodische Aspekte dieser Interviewform eingegangen.

#### **3.2 Case Research**

In Kapitel 1, Abschnitt 1.5.1 wurde die Anwendung eines qualitativen Forschungsansatzes für die vorliegende Forschungsarbeit begründet. Aus den zahlreichen qualitativen Methoden gilt es, die für das Forschungsvorhaben geeignete Methode auszuwählen. Die Wahl sollte gut reflektiert werden und auf die Problemstellung sowie auf die relevanten Gegebenheiten abgestimmt sein.<sup>424</sup> Im Folgenden wird für das vorliegende Forschungsprojekt die Methodenwahl begründet und die gewählte Methode vorgestellt.

##### **3.2.1 Begründung der Wahl von Case Research**

In Anlehnung an Yin werden die fünf Forschungsmethoden Umfrage, Analyse von Archivmaterial, Experiment, geschichtliche Untersuchung und Fallstudie anhand von drei zentralen Kriterien für die Problemstellung des vorliegenden Forschungsprojekts überprüft.<sup>425</sup> Tabelle 3-1 veranschaulicht für jede Methode die Ausprägungen der drei Kriterien „Art der Forschungsfrage“, „Verhaltenskontrolle“ und „Fokussierung auf die Gegenwart“.

Das erste Kriterium betrifft die Art der Forschungsfrage. Wird die Frage „Wer?“, „Wo?“, „Was?“, „Wie viele?“ oder „Wieviel?“ gestellt, erscheinen die Forschungsmethoden Umfrage oder Analyse von Archivmaterial geeignet, da diese Methoden dienlich sind, wenn das Auftreten oder die Verbreitung eines Phänomens untersucht werden soll. Die Frage „Wie?“ oder „Warum?“ zielt eher auf die Gewinnung von Erklärungen ab. Anstatt bloß nach dem Auftreten eines Phänomens oder nach Häufigkeiten zu fragen, streben diese Fragen eine Untersuchung von Zusammenhängen an. Als Forschungsmethoden schlägt Yin

---

<sup>424</sup> Vgl. Yin (2014), S. 16; Benbasat et al. (1987), S. 372.

<sup>425</sup> Vgl. Yin (2014), S. 9 ff.

<b>Kriterien</b> <b>Forschungs- methode</b>	<b>Art der Forschungsfrage</b>	<b>Verhaltens- kontrolle?</b>	<b>Fokussierung auf die Gegenwart?</b>
<b>Umfrage</b>	Wer?, Wo?, Was?, Wie viele?, Wieviel?	Nein	Ja
<b>Analyse von Archivmaterial</b>	Wer?, Wo?, Was?, Wie viele?, Wieviel?	Nein	Ja/Nein
<b>Experiment</b>	Wie?, Warum?	Ja	Ja
<b>Geschichtliche Untersuchung</b>	Wie?, Warum?	Nein	Nein
<b>Fallstudie</b>	Wie?, Warum?	Nein	Ja

**Tabelle 3-1: Relevante Kriterien für verschiedene Forschungsmethoden**<sup>426</sup>

dazu ein Experiment, eine Geschichte oder eine Fallstudie vor.<sup>427</sup> Für die vorliegende Problemstellung interessiert, **wie** die Forschungsgegenstände zusammenhängen. Die Forschungsmethoden Umfrage und Analyse von Archivmaterial erscheinen somit für diese Forschungsarbeit nicht geeignet.

Das zweite Kriterium bezieht sich auf die Möglichkeit einer Verhaltenskontrolle. Ist diese für das Forschungsprojekt gegeben, schlägt Yin als Forschungsmethode ein Experiment vor. Experimente ermöglichen eine direkte und systematische Manipulierung und damit das Kontrollieren von Verhalten.<sup>428</sup> Im vorliegenden Forschungsprojekt können die Umfeldveränderungen, Unsicherheiten und strategischen Verhaltensweisen der Unternehmen nicht kontrolliert werden. Die Durchführung eines Experiments wird daher nicht weiter in Betracht bezogen.

Das dritte Kriterium betrifft den Fokus auf die Gegenwart bzw. die Vergangenheit bei einer Untersuchung. Liegt der Fokus auf der Erforschung der Vergangenheit, erscheint eine geschichtliche Untersuchung am sinnvollsten.<sup>429</sup> Bei zeitgenössischen Untersuchungen kann eine Umfrage, eine Analyse von Archivmaterial, ein Experiment oder eine Fallstudie in Frage kommen.<sup>430</sup> Für die Untersuchung der vorliegenden Problemstellung liegt der Fokus klar auf der Gegenwart. Von Interesse sind die aktuellen Situationen von Unternehmen hinsichtlich der Umfeldveränderungen in der jeweils relevanten Wettbewerbsarena, der vorherrschenden Unsicherheiten und der Wahl der strategischen Verhaltensweisen.

<sup>426</sup> In Anlehnung an Yin (2014), S. 4.

<sup>427</sup> Vgl. Yin (2014), S. 10 f.

<sup>428</sup> Vgl. Yin (2014), S. 12 f.; vgl. auch Benbasat et al. (1987), S. 372.

<sup>429</sup> Der hier verwendete Begriff der Vergangenheit bezieht sich auf eine lang zurückliegende Vergangenheit. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass es nicht mehr möglich ist, sie durch direkte Observierung zu erfassen und keine relevanten Personen mehr leben, die darüber berichten könnten. Vgl. Yin (2014), S. 12.

<sup>430</sup> Vgl. Yin (2014), S. 12 f.; Benbasat et al. (1987), S. 372.



Die Ausführungen lassen den Schluss zu, dass die Fallstudie eine für das vorliegende Forschungsprojekt adäquate Forschungsmethode darstellt. Aus diesem Grund wird die Fallstudienforschung (Case Research) im Folgenden näher vorgestellt.

### 3.2.2 Begriff des Case Research

Case Research<sup>431</sup> hat eine lange Tradition und wird in verschiedenen Disziplinen angewendet.<sup>432</sup> In der Fachliteratur können viele unterschiedliche Definitionen zum Begriff des Case Research gefunden werden.<sup>433</sup> Dabei werden folgende Merkmale hervorgehoben:

- Die Anwendung von Fallstudien ermöglicht eine detaillierte Analyse des Forschungsgegenstandes. Indem auf die Besonderheiten eines Falles eingegangen werden kann, ist eine tiefe Analyse und damit auch die Gewinnung tiefer gehender Einsichten möglich.<sup>434</sup>
- Ein entscheidender Unterschied zu anderen Forschungsmethoden liegt zudem darin, dass die Fallstudienforschung eine Untersuchung des betreffenden Phänomens in dessen Kontext anstrebt, anstatt es unabhängig von dessen Kontext zu untersuchen.<sup>435</sup>
- Des Weiteren ist eine große Praxisnähe kennzeichnend für Fallstudien. Sie ermöglicht eine authentische Darstellung der tatsächlichen Gegebenheiten.<sup>436</sup>
- Im Rahmen der Fallstudienforschung ist eine Berücksichtigung verschiedener Informationsquellen möglich. Durch die Anwendung mehrerer Methoden zur Datenerhebung wie Interviews, Fragebogenumfragen, Observierungen, die Nutzung von Archiven, Dokumenten oder audiovisuellem Material können qualitative wie auch quantitative Daten erhoben werden.<sup>437</sup>
- Die Anzahl der zu untersuchenden Fälle divergiert je nach der Zielsetzung und den Möglichkeiten des Forschungsprojekts. Die Analyse eines einzelnen Falls ist ebenso möglich wie die Untersuchung zahlreicher Fälle.<sup>438</sup>

Wie zuvor erörtert, sind für die vorliegende Problemstellung die Praxisnähe, die Erhebung der vorherrschenden Komplexität und die Berücksichtigung des Kontextes von zentraler Bedeutung. Die Ausführungen zu den Eigenschaften und Möglichkeiten des Case Research zeigen, dass diese Forschungsmethode die Anforderungen der Problemstellung erfüllen kann.

---

<sup>431</sup> Die Begriffe Case Research, Case Study Research und Fallstudienforschung werden als synonym erachtet.

<sup>432</sup> Vgl. Creswell (2007), S. 73; Thomas (2011), S. 512; Hoon (2013), S. 522; Yin (2014), S. 4.

<sup>433</sup> Vgl. Creswell (2007), S. 73; Thomas (2011), S. 512.

<sup>434</sup> Vgl. Flyvbjerg (2011), S. 301; Mayring (2016), S. 42; Gagnon (2010), S. 2 f.

<sup>435</sup> Vgl. Gibbert/Ruigrok (2010), S. 1466; Yin (2014), S. 16.

<sup>436</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 3.

<sup>437</sup> Vgl. Eisenhardt (1989), S. 543; Dubé/Paré (2003), S. 589; Creswell (2007), S. 73; Yin (2014), S. 17 ff.; Flyvbjerg (2011), S. 301.

<sup>438</sup> Vgl. Yin (2014), S. 18; Merriam (2009), S. 49.

Zum Schluss erfolgt eine Unterscheidung zwischen Fallstudien in der Lehre und Fallstudien im Rahmen des Case Research:

- Die zu Lernzwecken angewendeten Fallstudien<sup>439</sup> „are used in a more limited way to illustrate a point or highlight a key learning component.“<sup>440</sup> Sie bedürfen keiner getreuen Wiedergabe gründlich erhobener Daten. Die Erarbeitung und Verwendung von Fallstudien zu Forschungszwecken<sup>441</sup> müssen diese Kriterien hingegen erfüllen.<sup>442</sup>
- In dieser Arbeit werden Forschungsfallstudien erarbeitet und analysiert. Allgemein kann eine Forschungsfallstudie als detaillierte Studie verstanden werden, welche den Untersuchungsgegenstand und seinen Kontext umfasst, wobei die Grenzen zwischen ihnen nicht immer klar definiert sind. Der Fall dient als (typisches oder untypisches) Beispiel für das untersuchte Problemfeld, indem er unmittelbar in Beziehung zum betrachteten Phänomen steht.<sup>443</sup> In der Fachliteratur wird bei der Verwendung des Begriffs (Forschungs-)Fallstudie oftmals keine klare Abgrenzung zwischen dem Prozess der Durchführung einer Fallstudie, der untersuchten Einheit und dem Produkt der Studie vorgenommen.<sup>444</sup> In dieser Arbeit wird mit dem Begriff Fall (Case) die jeweils untersuchte Einheit bezeichnet. Ein Fall bezieht sich damit ausschließlich auf das gewählte Untersuchungsobjekt. Der ganze Prozess der Fallstudienforschung wird als Case Research verstanden, welcher die Fälle als Teile des Produktes der Untersuchung einschließt.

### 3.2.3 Case Research Ansätze aus der Fachliteratur

Für den Case Research konnte sich bisher kein einheitlicher Ablauf durchsetzen. Je nach Ansatz werden unterschiedlich viele Phasen differenziert. Beispielsweise unterscheiden Hamel et al. (1993) vier Phasen, Yin (2014) und Benbasat et al. (1987) unterscheiden sechs Phasen und Eisenhardt (1989) und Gagnon (2010) unterscheiden acht Phasen.<sup>445</sup> Obwohl Anzahl und Inhalt der Phasen variieren, können allgemein für den Ablauf des Case Research folgende Phasen identifiziert werden: Planung des Case Research, Auswahl der Fälle, Datenerhebung und Datenanalyse. Wichtig ist vor allem, dass der gewählte Ansatz die Forschungsziele und die relevanten Rahmenbedingungen berücksichtigt. Zudem sollte die Erfüllung wissenschaftlicher Standards für den Prozess maßgebend sein.<sup>446</sup> Fallstudien

<sup>439</sup> Zu Fallstudien in der Lehre vgl. Dooley/Skinner (1977), S. 277; Grochla/Thom (1978), S. 6; Carlson/Schodt (1995), S. 17; Velenchik (1995), S. 29; Thom (2007), S. 5.

<sup>440</sup> Gagnon (2010), S. 9.

<sup>441</sup> Zu Fallstudien in der Forschung vgl. Dubé/Paré (2003), S. 597; Gibbert/Ruigrok (2010), S. 710; Hoon (2013), S. 522.

<sup>442</sup> Vgl. Yin (2014), S. 5.

<sup>443</sup> Vgl. Yin (2014), S. 15 ff.; Gerring (2004), S. 342.

<sup>444</sup> Vgl. Merriam (2009), S. 40; Thomas (2011), S. 512 f.; Zu einer ausführlichen Diskussion bezüglich einer Definierung des Subjektes und des Objektes einer Fallstudie, siehe Thomas (2011), S. 513 ff.

<sup>445</sup> Vgl. Hamel et al. (1993), S. 40 ff.; Yin (2014), S. 26 ff.; Benbasat et al. (1987), S. 372 ff.; Eisenhardt (1989), S. 532 ff.; Gagnon (2010), S. 5 ff. Eine Übersicht über verschiedene Autoren und die von ihnen unterschiedenen Phasen gibt Thahabi (2010), S. 104 f.

<sup>446</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 4.

sind entsprechend anhand eines systematischen und transparent dargelegten Prozesses zu erarbeiten, so dass die Qualität der Daten und der Forschungsergebnisse belegt werden kann. Die Sicherstellung einer hohen Qualität liegt in der Verantwortung des Forschers und ist zum Großteil von der Genauigkeit seines Vorgehens in jeder einzelnen Phase abhängig.<sup>447</sup>

In der vorliegenden Arbeit lehnt sich die Verfasserin an die Ansätze von Yin (2014) und Gagnon (2010) an. Beide Autoren führen kritisch an, dass trotz der zunehmenden Anzahl an Publikationen über Case Research, nur wenige eine umfassende und praktische Erklärung geben wie valide und verlässliche Resultate gewährleistet werden können. Des Weiteren fehlt meistens ein strukturierter und ganzheitlicher Leitfaden zur Durchführung einer Fallstudie.<sup>448</sup>

Yin (2014) und Gagnon (2010) zeigen strukturiert und ausführlich die einzelnen Phasen des Case Research Prozesses auf und verweisen auf zahlreiche Beispiele. Beide Autoren geben konkrete Handlungsanweisungen, welche sich gut ergänzen. Darüber hinaus sind beide Ansätze für Forschungsprojekte im betriebswirtschaftlichen Kontext anwendbar. Gagnon (2010) verdeutlicht alle Schritte anhand seiner Untersuchung über Geschäftsführer. Seine Ausführungen basieren auf einer umfassenden Literaturrecherche. Die zahlreichen Verweise auf die Quellen sind sehr nützlich, um einzelne Schritte oder Aspekte bei Bedarf zu vertiefen. Im Folgenden werden die Ansätze von beiden Autoren mit ihren einzelnen Phasen vorgestellt.

### 3.2.3.1 Der Prozess des Case Research nach Yin

Gemäß Yin handelt es sich beim Case Research um einen linearen aber iterativen Prozess.<sup>449</sup> Während des ganzen Prozesses sollte der Forscher offen für Unerwartetes sein und eine anpassungsfähige Haltung bewahren.<sup>450</sup> Die folgenden sechs Phasen des Case Research werden von Yin unterschieden:<sup>451</sup>

- Wahl des Case Research<sup>452</sup>
- Design
- Vorbereitung der Datenerhebung
- Datenerhebung
- Datenanalyse
- Verfassen von Fallstudien

<sup>447</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. X; Helfferich (2011), S. 9.

<sup>448</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. X; Yin (2014), S. xxi, S. 27 und S. 70.

<sup>449</sup> Vgl. Yin (2014), S. 1.

<sup>450</sup> Vgl. Yin (2014), S. 32.

<sup>451</sup> Vgl. Yin (2014), S. 1 ff.

<sup>452</sup> Yin benennt diese Phase mit dem Begriff „Plan“. Da die Phase grundsätzlich die Wahl des Case Research umfasst, wird die Bezeichnung hier entsprechend angepasst.

Die erste Phase „**Wahl des Case Research**“ dient der Überprüfung des Case Research auf seine Eignung für die Problemstellung.<sup>453</sup> Diese Phase umfasst:

- die Identifikation der Forschungsfrage(n) basierend auf einer gründlichen Literaturlauswertung<sup>454</sup> sowie
- die Begründung der Wahl des Case Research als adäquate Forschungsmethode. Yin zeigt verschiedene Forschungsmethoden und Kriterien auf, anhand welcher die Wahl einer passenden Methode ausgerichtet werden kann. Die Kriterien umfassen die Art der Forschungsfrage, eine etwaige notwendige Verhaltenskontrolle und eine Fokussierung auf die Gegenwart.<sup>455</sup>

Die zweite Phase „**Design**“ widmet sich der Festlegung des Designs der Fallstudie. Als Design definiert Yin den Plan, der aufzeigt, wie der Forscher von seinen Forschungsfragen zur Beantwortung dieser gelangt. Das Design umfasst somit die logische Ablauffolge, welche die initiale(n) Forschungsfrage(n) mit der Datenerhebung und den Forschungsergebnissen verbindet.<sup>456</sup> Die Designphase besteht aus den folgenden Komponenten:

- Ausgehend von den Forschungsfragen sind Propositionen zu erstellen. Diese Prämissen oder Aussagen helfen klarer aufzuzeigen was genau im Rahmen der Studie untersucht werden soll. Yin weist darauf hin, dass explorativen Studien keine Propositionen unterliegen müssen. Anstelle von Propositionen sollte dann die Zielsetzung im Design der explorativen Studie festgehalten werden.<sup>457</sup>
- Des Weiteren bedarf es der Definition der Analyseeinheit(en). Diese erfolgt in Bezug auf die festgelegte(n) Forschungsfrage(n). Die Definition der Analyseeinheit(en) sollte nicht als definitiv abgeschlossen betrachtet werden. Neue Erkenntnisse aus der Datenerhebung können dazu führen die Analyseeinheit(en) zu überdenken und gegebenenfalls anzupassen.<sup>458</sup> Des Weiteren sind die Grenzen der Analyseeinheit(en) so genau wie möglich zu bestimmen. Dazu ist abzugrenzen wer oder was Teil der Analyseeinheit ist und wer oder was nicht. Vor dem Hintergrund der definierten Zielsetzung sollte zudem ein Zeitfenster aufgezeigt werden, welches ungefähr den Anfang und das Ende des Falls bestimmt (z. B. die Berücksichtigung des gesamten Lebenszyklus oder nur eines Teils des Lebenszyklus des Untersuchungsobjektes).<sup>459</sup> Der Forscher sollte auch entscheiden, ob es der Untersuchung eines einzelnen Falls oder mehrerer Fälle bedarf. Innerhalb von Einzelfallstudien und Mehrfallstudien unterscheidet Yin zwischen Fallstudien mit einer einzelnen Analyseeinheit („holistic“) und Fallstudien mit mehreren eingebetteten Analyseeinheiten („embedded“). Werden beispielsweise verschiedene Divisionen oder Projekte in einem Unternehmen untersucht, umfasst die Fallstudie mehrere Analyseeinheiten.<sup>460</sup> Es können entsprechend vier Grundtypen von Fallstudiendesigns unterschieden

<sup>453</sup> Vgl. Yin (2014), S. 2 ff.

<sup>454</sup> Vgl. Yin (2014), S. 3.

<sup>455</sup> Vgl. Yin (2014), S. 9 ff.

<sup>456</sup> Vgl. Yin (2014), S. 28.

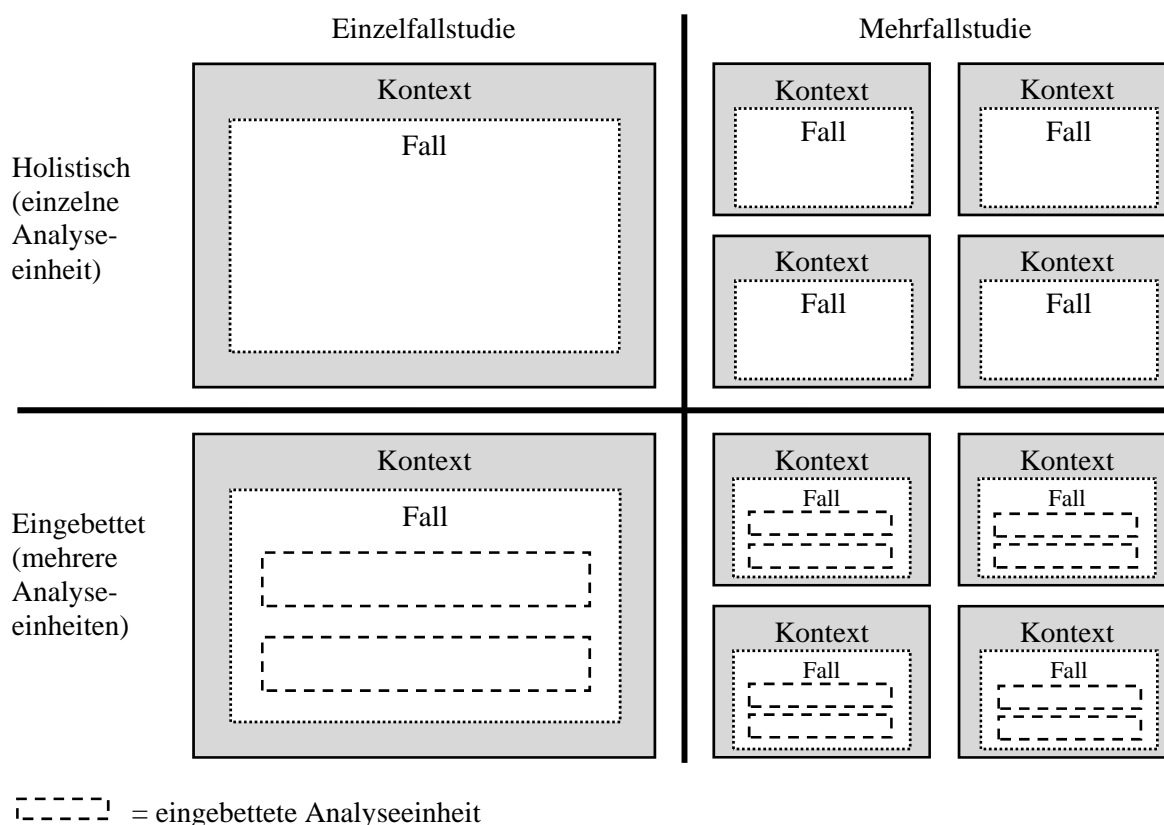
<sup>457</sup> Vgl. Yin (2014), S. 30.

<sup>458</sup> Vgl. Yin (2014), S. 31 f.

<sup>459</sup> Vgl. Yin (2014), S. 33 f.

<sup>460</sup> Vgl. Yin (2014), S. 49 ff.

werden. Sie werden in Abbildung 3-1 aufgezeigt. Die Matrix veranschaulicht anhand der gestrichelten Linien, dass die Grenzen zwischen dem jeweiligen Fall und dem dazugehörigen Kontext nicht immer klar definierbar sind. Bei allen vier Grundtypen wird eine Untersuchung des betreffenden Phänomens in dessen Kontext angestrebt.<sup>461</sup>



**Abbildung 3-1: Grundtypen von Fallstudiendesigns nach Yin<sup>462</sup>**

- Gemäß Yin ist bereits in der Designphase an die Verbindung zwischen den zu erhebenden Daten und den festgelegten Propositionen bzw. Zielsetzungen zu denken. Entsprechend vorausschauend sollten in Bezug auf die Propositionen oder Zielsetzungen die geeignete(n) Analysetechnik(en) und die benötigten Daten antizipiert werden.<sup>463</sup>
- Schließlich sind Kriterien für die Interpretation der Resultate festzulegen. Bei Fallstudien, welche quantitative Daten berücksichtigen, können statistische Analysen durchgeführt werden, so dass die Überprüfung objektiver Messkriterien – wie die Erreichung einer statistischen Signifikanz – möglich ist. Da die meisten Fallstudien jedoch nicht auf quantitativen Daten beruhen, muss sich der Forscher alternative Strategien zur Interpretation seiner Daten überlegen, wie die Überprüfung konkurrierender Erklärungen.<sup>464</sup>

<sup>461</sup> Vgl. Yin (2014), S. 50.

<sup>462</sup> In Anlehnung an Yin (2014), S. 50.

<sup>463</sup> Vgl. Yin (2014), S. 35 f.

<sup>464</sup> Vgl. Yin (2014), S. 36 f.

Dazu stellt der Forscher Behauptungen auf, welche den bisherigen Annahmen widersprechen.<sup>465</sup>

Bevor der Forscher mit der Datenerhebung beginnt, sollte er sich gut vorbereiten. Yin verweist dazu in der dritten Phase **„Vorbereitung der Datenerhebung“** auf fünf zentrale Aspekte:

- Zunächst muss der Forscher die notwendigen Kompetenzen entwickeln. Dazu gehören die Fähigkeiten gute Fragen stellen zu können, ein guter Zuhörer zu sein, anpassungsfähig zu sein, sattelfest in den zu erforschenden Themenstellungen zu sein, Verzerrungen zu vermeiden und die Untersuchung ethisch korrekt durchzuführen.<sup>466</sup>
- Zweitens bedarf es einer genauen Vorbereitung auf die spezifische Fallstudie. Dazu gehört unter anderem die Bestimmung der Vorgehensweise zum Schutz der teilnehmenden und aller relevanten Personen (z. B. Probanden vor Schaden bewahren, Einholen einer Einverständniserklärung, Wahrung der Privatsphäre und der Vertraulichkeit). Wenn mehr als ein Forscher in der Datenerhebung involviert ist, muss ein gemeinsames Training durchgeführt werden, um sicherzustellen, dass alle Teammitglieder die Forschungsziele, die relevanten Konzepte, Begriffe und methodischen Aspekte verstehen.<sup>467</sup>
- Dann sollte ein Untersuchungsprotokoll entwickelt werden, welches dem Forscher als Richtlinie während der Datenerhebung dient. Dies gilt vor allem bei Mehrfallstudien. Das Protokoll umfasst gewöhnlich eine Übersicht über die geplante Fallstudie, die Beschreibung der verschiedenen Hauptaufgaben und des Ablaufs der Datenerhebung, die verfolgten Fragen, welche an den Forscher selbst gerichtet sind, sowie einen Leitfaden für den Fallstudienbericht.<sup>468</sup>
- Es folgt die finale Auswahl der Fälle und die Bestimmung der Interviewpartner. Hierzu sollte anhand relevanter Kriterien abgeklärt werden, welche Fälle geeignet sind. Ein Fall kann aufgrund seiner Besonderheit ausgewählt werden oder aufgrund des Zugangs des Forschers zum Fall. Ist die Auswahl der Fälle einzugrenzen, empfiehlt Yin für eine Einzelfallstudie den Fall zu wählen, bei dem höchstwahrscheinlich die Datenquellen am besten zugänglich sind. Für eine Mehrfallstudie sollten diejenigen Fälle gewählt werden, die für eine Wiederholung des Fallstudiendesigns am besten geeignet sind.<sup>469</sup>
- Schließlich kann die Durchführung einer Pilotfallstudie hilfreich sein, um das Vorgehen zur Datenerhebung zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen.<sup>470</sup>

In der vierten Phase **„Datenerhebung“** können verschiedene Materialquellen herangezogen werden. Yin stellt die sechs üblichsten Materialquellen vor:

- Dokumente
- Archivmaterial

---

<sup>465</sup> Vgl. Yin (2014), S. 140.

<sup>466</sup> Vgl. Yin (2014), S. 72 ff.

<sup>467</sup> Vgl. Yin (2014), S. 77 ff.

<sup>468</sup> Vgl. Yin (2014), S. 84 ff.

<sup>469</sup> Vgl. Yin (2014), S. 95 f.

<sup>470</sup> Vgl. Yin (2014), S. 96 ff.

- Interviews
- direkte Observierung
- teilnehmende Beobachtung
- materielle Gegenstände

Jede Materialquelle weist bestimmte Vor- und Nachteile auf. Entscheidend ist, dass sie ergänzend zueinander genutzt werden können.<sup>471</sup>

Des Weiteren sind gemäß Yin vier Prinzipien bei der Datenerhebung zu befolgen:

- Erstens sollte mehr als eine Materialquelle verwendet werden. Datentriangulation ermöglicht in der Regel eine Erhöhung der Datenqualität, da der Forscher seine Resultate auf mehrere Quellen stützen kann.<sup>472</sup>
- Zweitens sollte eine Fallstudiendatenbank erstellt werden. Sie besteht aus einer Zusammenstellung aller Daten der Fallstudie wie z. B. Notizen, gesammelte Dokumente oder mit Computerprogrammen eigens erstellte Dokumente. Die Datenbank dient der Aufbewahrung der gesammelten Daten und ermöglicht anderen Forschern eine direkte Durchsicht der Daten.<sup>473</sup>
- Drittens ist eine klare Beweiskette ausgehend von der Forschungsfrage bis zu den Schlussfolgerungen zu führen. Sie soll dem Leser aufzeigen, wie der Forscher vorgegangen ist, so dass der Leser die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Prozessschritten und die Ableitung der Schlussfolgerungen nachvollziehen kann.<sup>474</sup>
- Das vierte Prinzip betrifft den Umgang mit Daten aus elektronischen Quellen wie Onlineportalen, Social Media Seiten oder Videos. Der Umgang mit Quellen aus dem Internet sollte mit Bedacht erfolgen und möglichst anhand von weiteren Quellen gegengeprüft werden.<sup>475</sup>

Die fünfte Phase „**Datenanalyse**“ wird von Yin als schwierigste Phase des Case Research eingestuft.<sup>476</sup> Im Gegensatz zur statistischen Analyse gibt es kaum konkrete Anleitungen zur Durchführung der Datenanalyse. Neben einer initialen „persönlichen“ Analysestrategie stellt Yin vier weitere Strategiearten vor:

- Der Forscher kann sich durch die theoretischen Propositionen lenken lassen, welche er anfangs aufgestellt hat, und die Analyse anhand dieser gliedern.<sup>477</sup>
- Konträr zu der vorangehend beschriebenen Strategie kann der Forscher auch ohne Berücksichtigung der theoretischen Propositionen durch die Daten gehen und möglicherweise Hinweise auf bestimmte Konzepte oder Muster finden, die als Ausgangspunkt für den weiteren analytischen Weg dienen. Anleitungen für diese Art der induktiven Analy-

---

<sup>471</sup> Vgl. Yin (2014), S. 105 ff.

<sup>472</sup> Vgl. Yin (2014), S. 118 ff.

<sup>473</sup> Vgl. Yin (2014), S. 123 ff.

<sup>474</sup> Vgl. Yin (2014), S. 127 ff.

<sup>475</sup> Vgl. Yin (2014), S. 129.

<sup>476</sup> Vgl. Yin (2014), S. 170.

<sup>477</sup> Vgl. Yin (2014), S. 136.

sestrategie können aus Ansätzen zur grounded theory<sup>478</sup> übernommen werden. Diese Strategie ist auch geeignet, wenn die Daten qualitativer und quantitativer Art sind.<sup>479</sup>

- Des Weiteren kann die Analyse anhand einer Struktur für die Fallbeschreibung ausgerichtet werden. In diesem Fall strebt der Forscher eine deskriptive Analyse des Falls an.<sup>480</sup>
- Schließlich können die zuvor aufgestellten konkurrierenden Erklärungen systematisch überprüft werden. Dabei ist wichtig, dass der Forscher für die konkurrierenden Erklärungen wirklich offen ist und in den Daten nicht nur nach Nachweisen gegen sie sucht.<sup>481</sup>

Für die gewählte(n) Analysestrategie(n) empfiehlt Yin die Anwendung von Analysetechniken wie z.B. Pattern Matching, Explanation Building, Time-Series Analysis oder Cross-Case Synthesis.<sup>482</sup> Bei der Anwendung einer oder mehrerer dieser Analysestrategien und –techniken sollten die folgenden vier Prinzipien berücksichtigt werden. Erstens sollten alle relevanten Nachweise beachtet werden. Zweitens sollten nach Möglichkeit alle plausiblen konkurrierenden Interpretationen berücksichtigt werden. Ferner sollte der Fokus auf den wichtigsten Aspekten der Fallstudie liegen. Schließlich sollte das eigene Expertenwissen angewendet und gezeigt werden, dass der Forscher den aktuellen Diskurs des relevanten Untersuchungsgegenstandes gut kennt.<sup>483</sup>

Abschließend behandelt Yin in der sechsten Phase „**Verfassen der Fallstudien**“ verschiedene Aspekte des Fallstudienberichts:

- Zunächst bedarf es vor dem Verfassen der Fallstudie einer Identifikation der relevanten Zielgruppe(n).<sup>484</sup>
- Des Weiteren ist der kompositionelle Aufbau innerhalb eines Fallstudienberichts festzulegen. Hier zeigt Yin verschiedene Möglichkeiten auf, wie z. B. linear-analytische, komparative oder chronologische Strukturen.<sup>485</sup>
- Schließlich behandelt Yin den Umgang mit Anonymität,<sup>486</sup> wann und wie mit dem Schreiben begonnen werden sollte<sup>487</sup> sowie die Überprüfung des Berichts durch Forscherkollegen und Teilnehmer wie z. B. Interviewpartner<sup>488</sup>.

---

<sup>478</sup> Vgl. Corbin/Strauss (2015); Glaser/Strauss (2005).

<sup>479</sup> Vgl. Yin (2014), S. 136 ff.

<sup>480</sup> Vgl. Yin (2014), S. 139 f.

<sup>481</sup> Vgl. Yin (2014), S. 140 ff.

<sup>482</sup> Vgl. Yin (2014), S. 142 ff.

<sup>483</sup> Vgl. Yin (2014), S. 168.

<sup>484</sup> Vgl. Yin (2014), S. 179 ff.

<sup>485</sup> Vgl. Yin (2014), S. 187 ff.

<sup>486</sup> Vgl. Yin (2014), S. 196 ff.

<sup>487</sup> Vgl. Yin (2014), S. 195 f.

<sup>488</sup> Vgl. Yin (2014), S. 198 ff.



### 3.2.3.2 Der Prozess des Case Research nach Gagnon

Gagnon unterscheidet acht Phasen des Case Research:<sup>489</sup>

- Überprüfung der Eignung und Zweckmäßigkeit des Case Research
- Sicherstellung der Richtigkeit der Resultate
- Vorbereitung
- Auswahl der Fälle
- Erhebung der Daten
- Analyse der Daten
- Interpretation der Daten
- Aufzeigen der Resultate

Die erste Phase „**Überprüfung der Eignung und Zweckmäßigkeit des Case Research**“ verfolgt das Ziel, für das Forschungsprojekt zu bestimmen, ob Case Research eine geeignete Methode ist. Gagnon schlägt dazu folgendes Vorgehen vor:

- Zunächst ist die Intention des Forschungsvorhabens zu definieren, um zu überprüfen, welcher Zweck verfolgt wird und ob die Durchführung von Fallstudien zu dieser Zweckerfüllung geeignet ist. Wird Case Research als Forschungsmethode in Erwägung gezogen, interessieren in der Regel nicht nur die Zusammenhänge zwischen Variablen, sondern wie und warum die Variablen zusammenhängen.<sup>490</sup>
- Anschließend bedarf es einer ersten groben Identifizierung der Problemstellung. Hierzu ist eine Literaturanalyse notwendig, um bestimmen zu können was bereits über das Phänomen bekannt ist.<sup>491</sup>
- Schließlich empfiehlt Gagnon zur Ermittlung der Eignung der Forschungsmethode die Überprüfung folgender Aspekte: Kontextbezug, Fokus auf die Gegenwart und Verhaltenskontrolle.<sup>492</sup>

In der zweiten Phase „**Sicherstellung der Richtigkeit der Resultate**“ behandelt Gagnon ausführlich die fünf Gütekriterien interne Reliabilität, externe Reliabilität, interne Validität, externe Validität sowie Konstruktvalidität.<sup>493</sup> Dazu stützt er sich weitgehend auf die Autoren Lecompte und Goetz.<sup>494</sup>

Die dritte Phase „**Vorbereitung**“ behandelt die Erarbeitung des Forschungsrahmens. Die Phase umfasst die folgenden Komponenten:<sup>495</sup>

- Zunächst ist die Forschungsfrage basierend auf einer gründlichen Literaturanalyse auszuarbeiten. Diese sollte nicht nur das zu untersuchende Phänomen beinhalten, sondern

---

<sup>489</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 4 ff.

<sup>490</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 13 f.

<sup>491</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 14 f.

<sup>492</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 16 f.

<sup>493</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 19 ff.

<sup>494</sup> Vgl. LeCompte/Goetz (1982), S. 31 ff.

<sup>495</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 39.

auch die Aspekte des Phänomens, die von besonderem Interesse sind. Hierzu kann es hilfreich sein, Hypothesen aufzustellen.<sup>496</sup>

- Dann muss der Forscher entscheiden, ob er eine Einzelfallstudie oder Mehrfallstudien durchführt. Bei Mehrfallstudien sollte die Anzahl der Fälle nicht zu groß sein, damit die Fälle mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen in ausreichender Tiefe untersucht werden können.<sup>497</sup>
- Des Weiteren ist die Datenerhebungstechnik wie Observierung, Interview oder Dokumentenanalyse oder eine Kombination aus verschiedenen Erhebungstechniken zu bestimmen.<sup>498</sup>
- Ferner sollten Kriterien aufgestellt werden, welche für die Auswahl der Fälle relevant sind.<sup>499</sup>
- Zudem muss der Forscher entscheiden, worauf er seinen Fokus richten möchte und dementsprechend Vorgehensweisen (z. B. Regeln, Codiersysteme) für die Datenanalyse entwickeln. In diesem Zusammenhang ist auch zu bestimmen, ob Computer Software für die Datenanalyse eingesetzt werden soll und falls ja, welche adäquat ist.<sup>500</sup>
- Schließlich sollte der Forscher mit dem zu untersuchenden Phänomen vertraut werden. Dazu können beispielsweise Personen getroffen werden, welche Erfahrungen mit der Thematik haben. Auch die Durchführung einer Pilotstudie kann hilfreich sein. Sie kann aufzeigen, ob der geplante Ansatz in der Praxis durchführbar und für die Forschungsziele geeignet ist.<sup>501</sup>

Die vierte Phase „**Auswahl der Fälle**“ hat einerseits zum Ziel genügend Fälle zu finden, die den zuvor aufgestellten Kriterien entsprechen und andererseits sicherzustellen, dass die Untersuchung im Rahmen des Budgets und des Zeitplans durchgeführt werden kann.<sup>502</sup> Dazu gibt Gagnon folgende Empfehlungen:

- Der Forscher muss sich ein genaues Bild von den Gegebenheiten der Umgebung machen, in der die Fälle erhoben werden sollen, um eine erfolgreiche Kontaktaufnahme zu gewährleisten. Die Unterstützung durch eine Organisation oder eine Einzelperson, welche bereits Kontakte zu den relevanten Akteuren hat, kann hilfreich sein, um Zugang zu den gewünschten Fällen zu erhalten.<sup>503</sup>

---

<sup>496</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 39 f.

<sup>497</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 40 ff.; In der Fachliteratur gibt es keine einheitliche Meinung dazu wie viele Fälle im Rahmen einer Mehrfallstudie untersucht werden sollten. Yin gibt verschiedene Beispiele an, die aufzeigen, dass sechs bis zehn oder neun bis zwölf Fälle ausreichen können. Vgl. Yin (2014), S. 57 f. Creswell geht davon aus, dass Forscher gewöhnlich nicht mehr als vier oder fünf Fälle wählen, während Eisenhardt eine Anzahl von vier bis sechs Fällen befürwortet. Vgl. Creswell (2007), S. 76; Eisenhardt (1989), S. 545.

<sup>498</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 42 f.

<sup>499</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 43 ff.

<sup>500</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 47 f.

<sup>501</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 48.

<sup>502</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 7 und S. 52 ff.

<sup>503</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 52.

- Zur Gewinnung von Befragungspersonen sollte der Forscher nicht Gegenleistungen für die Teilnahme versprechen wie z. B. berufliche Dienstleistungen. Die Interviewpartner sollten von sich aus motiviert und freiwillig an der Studie teilnehmen.<sup>504</sup>
- Ferner sollte bei der Auswahl der Fälle die geografische Distanz zwischen den Beobachtungsorten berücksichtigt werden. Je größer die Distanzen sind, die der Forscher bewältigen muss, desto mehr Zeit und Geld muss investiert werden.<sup>505</sup>
- Schließlich sollten mehr Fälle als notwendig rekrutiert werden. Damit wird dem Risiko begegnet, dass während der Untersuchung einzelne Fälle wegfallen, z. B. aufgrund zurückgezogener Bereitschaft zur Teilnahme oder weil zu wenige spezifische Informationen geliefert werden.<sup>506</sup>

Die fünfte Phase widmet sich der **„Erhebung der Daten“**. Werden mehrere Forscher zur Datenerhebung einbezogen, müssen diese vom leitenden Forscher koordiniert und in das Forschungsprojekt eingeführt werden. Dieser Zusatzaufwand steht den Vorteilen erhöhter Ressourcen, erhöhter Kreativität sowie eines erhöhten Vertrauens in die Daten entgegen.<sup>507</sup> Für die Datenerhebung gibt Gagnon folgende Empfehlungen:

- Erstens muss der Forscher in dem relevanten Forschungssetting die Akzeptanz der Teilnehmer gewinnen, um eine Vertrauensbasis aufbauen zu können. Das ist besonders wichtig, wenn die Teilnehmer erzählen sollen, was sie wirklich denken.<sup>508</sup>
- Des Weiteren sollte der Forscher sehr aufmerksam sein und aktiv zuhören.<sup>509</sup>
- Drittens sollten mehrere Quellen verwendet werden, so dass der Forscher seine Analyse auf vielfältige Informationen stützen kann und die Konstruktvalidität gestärkt wird. In diesem Zusammenhang stellt Gagnon die sechs üblichsten Quellen (teilnehmende Beobachtung, direkte Observierung, Interviews, Dokumente, Archivmaterial und materielle Gegenstände) vor. Die gewonnenen Informationen aus den gewählten Quellen sowie die Notizen des Forschers sollten in einer formalen Datenbank zusammengestellt werden. So können andere Forscher die Nachweise einsehen und die Fallstudienanalyse sowie die Resultate nachprüfen.<sup>510</sup>
- Nachdem bereits in der Vorbereitungsphase die Strategie für die Datenerhebung entwickelt wurde, bedarf es nun einer Feinabstimmung der Strategie hinsichtlich der einzelnen Fälle. Die Datenerhebungstechniken und die verwendeten Mittel sollten generell flexibel angewendet und für die jeweilige Situation angepasst werden. Gleichwohl sollte die Datenerhebung durch ein vorab erstelltes Protokoll geleitet werden.<sup>511</sup>
- Ferner sollte der Forscher die Beweisführung aufrechterhalten und damit die Reliabilität der Daten aufzeigen.<sup>512</sup>

---

<sup>504</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 53.

<sup>505</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 53.

<sup>506</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 54.

<sup>507</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 57 f. und S. 71.

<sup>508</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 58.

<sup>509</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 59.

<sup>510</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 57 und S. 59 ff.

<sup>511</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 63 ff.

<sup>512</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 57 und S. 65 f.

- Für das Datenmanagement ist ein sehr strukturierter und ordentlicher Umgang wichtig. Jeder Datensatz muss sorgfältig gekennzeichnet, gespeichert und aufbewahrt werden.<sup>513</sup>
- Schließlich sollte der Forscher einen geordneten und adäquaten Austritt aus dem Forschungssetting vollziehen. Beispielsweise kann eine formelle Verabschiedung von einer Gruppe stattfinden oder ein Dankesbrief verschickt werden.<sup>514</sup>

Die sechste Phase „**Analyse der Daten**“ kommt sachlich nach der Phase der Datenerhebung. Beide Phasen sollten jedoch iterativ ablaufen. Gagnon bekräftigt die Wichtigkeit, bereits während der Datenerhebung mit der Analyse anzufangen, um die gewonnenen Erkenntnisse, entdeckten Muster oder möglichen Erklärungen im Laufe der weiteren Datenerhebung überprüfen zu können.<sup>515</sup> Er unterscheidet vier Komponenten der Analysephase. Zwischen den ersten drei sollte der Forscher während des Analyseprozesses hin und her wechseln:

- Zunächst ist sicherzustellen, dass das zu analysierende Datenmaterial von Relevanz ist, dass das Format für die geplante Codierung geeignet ist und dass die Datensätze hinsichtlich ihrer Quelle und Art der Erhebung klar gekennzeichnet sind.<sup>516</sup>
- Dann müssen die Daten im Hinblick auf die geplante Analyse organisiert und klassifiziert werden. Das zuvor entwickelte Codiersystem kann als Hilfestellung für diesen Systematisierungsprozess dienen. Die daraufhin folgende Codierung von Textstellen kann manuell oder mithilfe von Computerprogrammen und spezieller Software durchgeführt werden. Für beide Vorgehensweisen sind Vor- und Nachteile abzuwägen.<sup>517</sup>
- Es folgt die Analyse der codierten Daten. Der Forscher sollte seinen ersten Interpretationsansätzen offen gegenüber bleiben und sich die Zeit nehmen, mehrmals durch die Daten zu gehen, Nachprüfungen vorzunehmen und Schritt für Schritt ein Gesamtbild zu entwickeln. Nach der Durchführung von Einzelfallanalysen können fallübergreifende Analysen folgen. Dazu können anhand ausgewählter Kategorien gruppenübergreifende Unterschiede und Ähnlichkeiten untersucht werden.<sup>518</sup>
- Schließlich bedarf es der Verfassung einer Fallbeschreibung. Die Fallbeschreibung ist zunächst dafür vorgesehen, sie den Informanten zur Überprüfung zu geben. Sie ist sorgfältig auszuarbeiten und es ist eine Balance zwischen einer zu starken Vereinfachung und einem zu dichten, abstrakten Text zu finden. Die bei Bedarf angepasste Fallbeschreibung wird dann neben weiteren Themen wie der Methodik, der Interpretation der Resultate etc. Teil des Forschungsberichts.<sup>519</sup>

---

<sup>513</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 66.

<sup>514</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 67.

<sup>515</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 71.

<sup>516</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 72.

<sup>517</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 72 ff.

<sup>518</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 76 ff.

<sup>519</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 80 ff.

In der siebten Phase **„Interpretation der Daten“** bedarf es umfassender Bemühungen hinsichtlich der Ideengenerierung, des Vergleichens und der Verifikation. Die drei Aufgaben sind gemeinsam auszuführen als Teil eines ineinandergreifenden Prozesses:<sup>520</sup>

- Die Erarbeitung von Erklärungsversuchen kann gemäß Gagnon der schwierigste und anspruchsvollste Teil der Fallstudie sein, da dieser größtenteils auf der Kreativität und der Intuition des Forschers basiert. Zur Entwicklung neuer Ideen, Konzepte oder Hypothesen, welche möglicherweise das zu untersuchende Phänomen erklären, kann der Forscher die folgenden zwei Ansätze verfolgen: Zum einen kann er das vorab definierte Forschungsproblem, die Forschungsfrage(n) und die aufgestellten Annahmen aufgreifen und sich davon ausgehend bei der Interpretation der Daten inspirieren bzw. leiten lassen. Zum anderen kann der Forscher von der detaillierten Fallstudienbeschreibung ausgehend nach tieferen Bedeutungen suchen und mithilfe seiner Kreativität und Intuition die verschiedenen aufgedeckten Aspekte zu einem Gesamtbild zusammenfassen.<sup>521</sup>
- Die erarbeiteten Ideen und Erklärungsversuche sind im nächsten Schritt anhand der Daten zu überprüfen. Jede eingebettete Analyseeinheit eines Falls (bei Einzelfall- oder Mehrfallstudien) sowie jeder Fall (bei Mehrfallstudien) kann darauf hingehend überprüft werden, ob die vom Forscher vorgeschlagene Interpretation bestätigt wird oder nicht, bzw. inwieweit sie durch die Daten der Fälle abgestützt werden.<sup>522</sup>
- Anschließend sind die bestätigten Erklärungen mit der vorliegenden Fachliteratur abzugleichen. Indem Unterschiede zwischen den neuen Erklärungen und der bestehenden Theorie identifiziert und analysiert werden, dient dieser Schritt dazu einen Beitrag zur Theorie zu leisten. Liegen in der Fachliteratur bisher keine Erklärungen oder Theorien zum untersuchten Phänomen vor, sind die Resultate kaum generalisierbar. Sie können jedoch einen bedeutenden Beitrag zum bereits vorhandenen Kenntnisstand leisten.<sup>523</sup>

Die achte und letzte Phase des Case Research Prozesses beinhaltet das **„Aufzeigen der Resultate“**. Gagnon zeigt zentrale Aspekte auf, welche berücksichtigt werden sollten:

- Nach der Interpretation der Daten sollte der Fallstudienbericht baldmöglichst verfasst werden. Dazu ist zunächst die Art des Berichts zu wählen, wie z. B. Forschungsbericht, Zeitschriftenartikel oder Konferenzpaper. Auch die Zielgruppe ist für den jeweils gewählten Berichtstyp festzulegen.<sup>524</sup>
- Ferner sollte sich der Forscher über die Anforderungen der verschiedenen Berichtstypen, wie z. B. die eines bestimmten Journals, und die Eigenschaften der Zielgruppe(n) informieren, um den Bericht zielgerichtet verfassen zu können.<sup>525</sup>
- Gemäß Gagnon ist die Erstellung eines Entwurfs zu empfehlen. Dieser kann dem Forscher helfen, seine Resultate klar zu gliedern und sie konsistent aufzuzeigen, wodurch eine effektivere Kommunikation der Resultate erzielt werden kann.<sup>526</sup>

<sup>520</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 85.

<sup>521</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 85 ff.

<sup>522</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 88 ff.

<sup>523</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 90 f.

<sup>524</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 95 ff.

<sup>525</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 97 f.

<sup>526</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 98 f.

- Nach der Erstellung des Entwurfes kann der Forscher beginnen, den Fallstudienbericht zu verfassen. Hierbei ist es wichtig, in angemessener Sprache alle wichtigen Informationen für den Leser präzise zu formulieren.<sup>527</sup>

### 3.2.4 Der eigenen Untersuchung zugrunde gelegter Case Research Ansatz

Bei der Wahl der eigenen Vorgehensweise sind die Forschungsziele und die relevanten Rahmenbedingungen des Forschungsprojekts zu berücksichtigen. Tabelle 3-2 zeigt eine Gegenüberstellung der in den vorangehenden Abschnitten vorgestellten Ansätze des Case Research von Yin (2014) und Gagnon (2010) und die daraus abgeleitete Synthese für das vorliegende Forschungsprojekt.

Yin (2014)	Gagnon (2010)	Synthese für das vorliegende Forschungsprojekt
1. Wahl des Case Research	1. Überprüfung der Eignung und Zweckmäßigkeit des Case Research	1. Begründung der Wahl von Case Research
2. Design	2. Sicherstellung der Richtigkeit der Resultate	2. Untersuchungsdesign und -vorbereitung
	3. Vorbereitung	
3. Vorbereitung der Datenerhebung	4. Auswahl der Fälle	
4. Datenerhebung	5. Erhebung der Daten	3. Datenerhebung
		4. Datenaufbereitung
5. Datenanalyse	6. Analyse der Daten	5. Datenanalyse
6. Verfassen der Fallstudien	7. Interpretation der Daten	
	8. Aufzeigen der Resultate	

**Tabelle 3-2: Gegenüberstellung des Case Research von Yin und Gagnon<sup>528</sup>**

Die Prüfung der Eignung des Case Research für das vorliegende Forschungsprojekt erfolgte bereits unter Abschnitt 3.2.1. Die erste Phase „Begründung der Wahl von Case Research“ wird daher an dieser Stelle nicht nochmals behandelt. Die weiteren vier Phasen werden nachfolgend kurz erläutert.

<sup>527</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 99 ff.

<sup>528</sup> Eigene Darstellung.

### 3.2.4.1 Untersuchungsdesign und -vorbereitung

Die Festlegung des Untersuchungsdesigns und die Vorbereitung der Untersuchung umfasst fünf Themen:

#### (1) Festlegung der Forschungsfragen und der Zielsetzungen

Als erster Schritt erfolgt die Festlegung der Forschungsfragen und der Zielsetzungen der jeweiligen Studie. Im Rahmen der intensiven Vorbereitung auf die Studie stellt die Verfasserin hypothetische Annahmen auf. Im Vordergrund soll jedoch weiterhin die Offenheit für alle weiteren – auch unerwarteten – Erkenntnisse stehen.

#### (2) Definition des Untersuchungsfeldes und Auswahl der Fälle

Das Untersuchungsfeld wird in Anlehnung an Yin (2014) definiert. Unter Berücksichtigung der festgelegten Forschungsfragen werden die Grenzen des Untersuchungsfeldes bestimmt. Zudem wird ein Zeitfenster aufgezeigt, das ungefähr den Beginn und das Ende des Falls bestimmt.

Anschließend erfolgt die Festlegung, ob eine Einzelfallstudie oder eine Mehrfallstudie durchgeführt wird. Es folgt die Auswahl der Fälle sowie der Befragungspersonen. Hierzu werden die für die Auswahl relevanten Kriterien festgelegt. Die von Gagnon (2010) nahegelegten vier Empfehlungen für die Auswahl der Fälle werden als wertvoll erachtet und von der Verfasserin während des Auswahlprozesses der Fälle und der Befragungspersonen berücksichtigt.

#### (3) Festlegung der Vorgehensweise für die Datenerhebung

Die Verfasserin ist der Überzeugung, dass der Forscher durch die Entwicklung der relevanten Kompetenzen einen wichtigen Beitrag zur Erhöhung der Qualität der Daten leisten kann. Die Teilnahme an entsprechenden Methodenkursen wird somit in die Untersuchungsvorbereitung integriert.

Es folgt die Bestimmung der Datenerhebungstechnik und die Vorbereitung auf die Datenerhebung. Eine genaue Vorbereitung auf die Datenerhebung ist für die Qualität der Studie sehr wichtig. Aus diesem Grund setzt sich die Verfasserin in Abschnitt 3.3.4 intensiv mit den methodischen Aspekten der gewählten Datenerhebungstechnik auseinander. Zu der Vorbereitung gehört zudem die Entwicklung des Interviewleitfadens.

Die Verfasserin verfolgt ein „adaptive design“<sup>529</sup>. Die während der Datenerhebung gewonnen Informationen werden im Hinblick auf das Untersuchungsdesign reflektiert und bei Bedarf werden Anpassungen vorgenommen. Damit bleibt die Verfasserin während des gesamten Datenerhebungs- und analyseprozesses offen für Änderungen. Für die Gestaltung

---

<sup>529</sup> Yin (2014), S. 65.

des Untersuchungsdesigns der Hauptstudie werden die Erkenntnisse aus der Vorstudie berücksichtigt.

#### **(4) Festlegung der Vorgehensweise für die Datenaufbereitung**

Die Datenaufbereitung wird nach der Datenerhebung und vor der Datenanalyse eingefügt. „Zur Datenaufbereitung (..) gehören all jene begründeten und dokumentierten Bearbeitungen bzw. Veränderungen des Rohmaterials, welche die Aussagekraft und (Wieder-) Verwendbarkeit der Daten steigern und die inhaltliche Datenanalyse vorbereiten.“<sup>530</sup> Eine gründliche und transparente Datenaufbereitung bildet eine hilfreiche Ausgangsbasis für die anschließende Datenanalyse. Sie trägt zudem zu einer klaren und systematischen Dokumentation des Case Research Prozesses bei.<sup>531</sup>

Da die zu erhebenden Primärdaten als Audioaufzeichnungen vorliegen werden, ist zu bestimmen in welchem Umfang und nach welchem Transkriptionssystem die Audioaufzeichnungen der Experteninterviews verschriftlicht werden. Wortwörtlich verschriftete Gespräche wirken aufgrund verschluckter Silben, abgebrochener Sätze und umgangssprachlicher Ausdrücke oft holprig und schlecht formuliert.<sup>532</sup> Inwieweit dies beim Transkribieren geglättet werden darf, „hängt vom theoretischen Interesse und vom verwendeten Transkriptionssystem ab“.<sup>533</sup> Ein Transkriptionssystem ist ein Regelwerk, welches festlegt, wie gesprochene Sprache in eine schriftliche Form übertragen wird. Da sich für die Verschriftlichung bislang kein streng festgelegtes Regelset durchgesetzt hat, bestehen verschiedene Transkriptionsregeln von unterschiedlicher Genauigkeit nebeneinander.<sup>534</sup> Bei der Wahl der Transkriptionsregeln folgt die Verfasserin Kuckartz, welcher empfiehlt, das Transkriptionssystem nach der Art der geplanten Analyse zu richten.<sup>535</sup> Des Weiteren ist zu entscheiden, ob für die Verschriftlichung eine Transkriptions-Software angewendet werden soll. Die verfügbaren Software Programme erleichtern u. a. das Abspielen der Aufzeichnungen und ein Vor- und Zurückspulen.

Das fertiggestellte Transkript wird der Befragungsperson zur Überprüfung zugeschickt. Diese Art des „member checks“ erlaubt es dem Interviewpartner das Transkript zu validieren oder den gemeinten Sinn bestimmter Äußerungen klarzustellen. Durch diesen Schritt können zusätzliche Informationen gewonnen und Unklarheiten beseitigt werden.<sup>536</sup>

---

<sup>530</sup> Döring/Bortz (2016), S. 580.

<sup>531</sup> Vgl. hierzu auch Döring/Bortz (2016), S. 581 f.

<sup>532</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 367; Kuckartz (2010), S. 38 f.

<sup>533</sup> Döring/Bortz (2016), S. 367; vgl. auch Dresing/Pehl (2011), S. 12.

<sup>534</sup> Vgl. Kuckartz (2010), S. 41.

<sup>535</sup> Vgl. Kuckartz (2010), S. 46.

<sup>536</sup> Vgl. Poland (2001), S. 643 f.; Döring/Bortz (2016), S. 584. Zu etwaigen Schwierigkeiten im Zusammenhang des „member checks“ vgl. Poland (2001), S. 644; Döring/Bortz (2016), S. 584.



### **(5) Festlegung der Vorgehensweise für die Datenanalyse**

Schließlich erfolgt die Festlegung der Vorgehensweise für die Datenanalyse. Hier wird die Strategie für die inhaltliche Analyse und die dafür eingesetzte Analysetechnik bestimmt. Für die Analysestrategie gibt es keine spezifischen Vorgehensregeln. Sie ist mit Blick auf das Forschungsprojekt, den Inhalt und die Ziele der Studie vom Forscher selbst zu entwickeln.<sup>537</sup>

Es ist sinnvoll sich bereits in der Vorbereitungsphase Gedanken über die Datenanalyse zu machen. So kann sich die Verfasserin beispielsweise ausgehend von den aufgestellten Forschungsfragen und den hypothetischen Annahmen bei der Interpretation der Daten leiten lassen.<sup>538</sup> Ebenso wichtig ist es allerdings, dass die Verfasserin während der Datenanalyse offen für unerwartete Erkenntnisse bleibt und bei Bedarf ihre Analysestrategie erweitert.

Zur Erleichterung der Analyse umfassender Datenmengen empfiehlt es sich, eine qualitative Datenanalysesoftware (QDA-Software) heranzuziehen. QDA-Software kann eine hilfreiche Unterstützung zur Strukturierung und Organisation von Textdaten bieten.<sup>539</sup> Dazu ist aus den verschiedenen Softwareprogrammen ein für das Forschungsprojekt geeignetes Programm auszuwählen.<sup>540</sup> Es ist allerdings darauf zu achten, dass QDA-Software zwar die Strukturierung und Organisation von Textdaten unterstützen, aber nicht die bei der qualitativen Datenanalyse notwendigen sinnkonstruierenden Interpretationsschritte übernehmen kann. Die inhaltliche Interpretationsarbeit muss von der Verfasserin selbst geleistet werden.<sup>541</sup>

Die Kriterien zur Beurteilung der Qualität der Forschungsstudie werden separat von dem hier festgelegten Prozess des Case Research aufgeführt. Ein Katalog der in dieser Arbeit geltenden Qualitätskriterien findet sich in Abschnitt 3.2.5.2.

#### **3.2.4.2 Datenerhebung**

Die Datenerhebung wird mithilfe der zuvor bestimmten Datenerhebungstechnik vorgenommen. Die gewählte Datenerhebungstechnik und die verwendeten Mittel werden flexibel angewendet und wenn notwendig für die jeweilige Situation angepasst.

Sofern es sich als möglich erweist, wird mehr als eine Materialquelle für die Datenerhebung verwendet. Mit Sekundärdaten wie z. B. Daten aus elektronischen Quellen wird ein

---

<sup>537</sup> Vgl. King (2004a), S. 266.

<sup>538</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 86; Yin (2014), S. 38.

<sup>539</sup> Vgl. Kelle (2013), S. 499 f.; Döring/Bortz (2016), S. 608 f.; King (2004a), S. 263 ff.

<sup>540</sup> Einen Überblick über verschiedene QDA-Softwareprogramme geben u. a. Mayring (2016), S. 137 ff.; Döring/Bortz (2016), S. 608 f.; Kuckartz (2010), S. 251 f.

<sup>541</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 608.

vorsichtiger Umgang verfolgt. Bei ihrer Verwendung wird auf eine kritische Prüfung der Herkunft, der Zielgruppe und der möglichen Subjektivität geachtet.

Das Vorgehen der Datenerhebung wird ebenso wie das Vorgehen der Datenaufbereitung und –analyse genau beschrieben, damit es intersubjektiv nachvollziehbar wird. Dadurch soll das Aufrechterhalten einer klaren Beweiskette von den Forschungsfragen zu den Schlussfolgerungen gewährleistet werden.

Jeder Datensatz wird sorgfältig gekennzeichnet, abgelegt und aufbewahrt. Alle Daten werden in einer formalen Datenbank zusammengestellt, so dass die Nachweise leicht gefunden und eingesehen werden können.

#### **3.2.4.3 Datenaufbereitung**

In dieser Phase erfolgt die Verschriftlichung der Audioaufzeichnung mithilfe der vorab gewählten Transkriptions-Software und gemäß des zuvor festgelegten Transkriptionssystems.

Die Transkripte werden den jeweiligen Befragungspersonen zur Überprüfung zugeschickt. Ihr Feedback wird nach einer sorgfältigen Prüfung in den Transkripten berücksichtigt.

#### **3.2.4.4 Datenanalyse**

Die Umsetzung der Datenanalyse erfolgt gemäß der vorab festgelegten Vorgehensweise für die Datenanalyse. Da in der Vorbereitungsphase die erhobenen Daten und die zu gewinnenden Erkenntnisse noch nicht bekannt sind, muss der Forscher offen bleiben für Anpassungen in der Analysestrategie sowie für die Anwendung alternativer Analysetechniken, wenn die Datenlage dies erfordert.

### **3.2.5 Qualitätskriterien zur Beurteilung des Case Research**

Wissenschaftliche Qualitäts- oder Gütekriterien „sind Merkmale wissenschaftlicher Studien, an denen auf wissenschaftstheoretischer Basis ihre Qualität bzw. Güte festgemacht werden soll, was letztlich auf die Beurteilung der durch die Studie gewonnenen Ergebnisse hinausläuft“.<sup>542</sup> Auch in dieser Arbeit sollen die gewonnenen Forschungsergebnisse anhand von Qualitätskriterien beurteilt werden.<sup>543</sup> Dazu wird im Folgenden zunächst aufgezeigt, welche Grundposition hinsichtlich der Art der Qualitätskriterien von der Verfasserin ver-

---

<sup>542</sup> Döring/Bortz (2016), S. 83.

<sup>543</sup> Vgl. Abschnitt 8.3.1.

treten wird. Anschließend wird dargelegt, welche Kriterien zur Überprüfung der Qualität des Case Research in dieser Arbeit gelten und welche Vorgehensschritte zur Umsetzung der Kriterien angewendet werden.

### 3.2.5.1 Grundüberlegungen

In der Fachliteratur herrscht keine Einigkeit darüber, wie die wissenschaftliche Qualität qualitativer Forschung bewertet werden soll.<sup>544</sup> Die diesbezügliche heterogene Literatur lässt sich in drei Grundpositionen zusammenfassen.<sup>545</sup>

Eine Grundposition besteht in der Ablehnung von Qualitätskriterien zur Beurteilung qualitativer Forschung. Sie stellt eine Minderheitsposition dar und wird hier nicht weiter vertieft.<sup>546</sup> Auch nach Auffassung der Verfasserin ist es sinnvoll und notwendig, die Qualität qualitativer Forschungsprozesse und -resultate anhand nachvollziehbarer Kriterien zu überprüfen. Der Verzicht auf Qualitätskriterien birgt die Gefahr der Beliebigkeit, was im Sinne wissenschaftlicher Forschung nicht vertretbar wäre.<sup>547</sup>

Vertreter der zweiten Position befürworten die Anwendung quantitativer Kriterien für qualitative Forschung. Die zentralen Kriterien kommen aus der experimentell-statistischen und der hypothesenprüfenden Forschung und umfassen Objektivität, Reliabilität und (interne und externe) Validität. Sie werden durch Reformulierung und Operationalisierung an qualitative Forschung angepasst.<sup>548</sup> Yin und Gagnon gehören zu den Vertretern dieser Position.<sup>549</sup> Die zugrundeliegende Auffassung, dass anhand von „Einheitskriterien“ jede Forschung bewertbar ist, wird vielfach kritisiert.<sup>550</sup> Die Verfasserin sieht die Übertragbarkeit quantitativer Kriterien auf qualitative Forschung ebenfalls kritisch. Es ist zu hinterfragen, ob die Anwendung quantitativer Kriterien den Grundaxiomen der qualitativen Forschung gerecht wird.<sup>551</sup>

Vertreter der dritten Grundposition zweifeln die Übertragbarkeit quantitativer Gütekriterien auf qualitative Forschung grundlegend an. Sie nehmen „die wissenschaftstheoretische, methodologische und methodische Besonderheit qualitativer Forschung als Ausgangspunkt für die Formulierung geeigneter Kriterien“<sup>552</sup>. Die Verfasserin vertritt diese Grundposition,

<sup>544</sup> Vgl. Flick (2012), S. 487; Steinke (2013), S. 319; Lamnek (2010), S. 129 ff.

<sup>545</sup> Vgl. Steinke (2013), S. 319; Döring/Bortz (2016), S. 106 ff.

<sup>546</sup> Vgl. Steinke (2013), S. 321; Döring/Bortz (2016), S. 108; Lamnek (2010), S. 130.

<sup>547</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 107 f.; Steinke (2013), S. 321.

<sup>548</sup> Vgl. Steinke (2013), S. 319 f.; Döring/Bortz (2016), S. 107.

<sup>549</sup> Vgl. Yin (2014), S. 45; Gagnon (2010), S. 21 ff.

<sup>550</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 124 f.; Srnka (2007), S. 252; Steinke (2013), S. 319 f.; Döring/Bortz (2016), S. 107.

<sup>551</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 107; Lamnek (2010), S. 128; Steinke (2013), S. 322; Mayring (2016), S. 140 ff.

<sup>552</sup> Steinke (2013), S. 320.

da sie eine Berücksichtigung der Grundaxiome der qualitativen Forschung bei der Qualitätsbewertung qualitativer Studien als sinnvoll erachtet. Aus der Logik der qualitativen Forschung wurden inzwischen eigene Gütekriterien entwickelt und Techniken für ihre Sicherstellung aufgezeigt.<sup>553</sup> In der Fachliteratur liegen über einhundert Kriterienkataloge vor. Die Versuche, Kriterienkataloge zu ordnen und zu einem Modell zusammenzufassen, führten bisher jedoch nicht zu einem konsensfähigen Kriterienkatalog.<sup>554</sup>

### 3.2.5.2 Vorgeschlagene Kriterien

Die Verfasserin lehnt sich an den von Steinke erarbeiteten Kriterienkatalog an.<sup>555</sup> Die Kriterien lassen sich für die Planung, Umsetzung und Darstellung einer qualitativen Studie wie eine Checkliste nutzen. Des Weiteren ist es möglich, die Kriterien an die spezifischen Untersuchungsbedingungen anzupassen.<sup>556</sup> In der vorliegenden Arbeit gelten die folgenden Kriterien zur Überprüfung der Qualität des Case Research:

- **Intersubjektive Nachvollziehbarkeit:** Mit diesem Qualitätskriterium wird das Ziel der Replizierbarkeit der Studie verfolgt. Es ermöglicht zu überprüfen, wie gut Außenstehende den Forschungsprozess anhand der Dokumentation im Detail nachvollziehen können. Die Sicherung der Nachvollziehbarkeit kann auf drei Wegen stattfinden. Erstens, anhand einer Dokumentation des Forschungsprozesses:<sup>557</sup> Mit einer adäquaten Dokumentation „kann der für jede qualitative Studie einmaligen Dynamik zwischen Gegenstand, Fragestellung und methodischem Konzept Rechnung getragen werden“.<sup>558</sup> Zweitens, anhand von Interpretationen in Gruppen oder „peer debriefing“: Diese diskursive Form der Herstellung von Intersubjektivität und Nachvollziehbarkeit erfolgt durch einen expliziten Umgang mit den Daten und deren Interpretation in Gruppen oder mit einem Kollegen, der nicht an der gleichen Studie arbeitet. Drittens, durch die Anwendung kodifizierter Verfahren: Damit sind vereinheitlichte methodische Vorgehensweisen gemeint, wie sie z. B. beim qualitativen Interview oder der objektiven Hermeneutik vorliegen. Sie erleichtern dem Leser ein Nachvollziehen und damit eine Kontrolle der Untersuchung.<sup>559</sup>
- **Indikation des Forschungsprozesses:** Mit diesem Kriterium wird überprüft, wie gut die jeweiligen methodischen Entscheidungen im Forschungsprozess bezüglich ihrer Angemessenheit für den Untersuchungsgegenstand **begründet** sind. Dabei wird die Angemessenheit des gesamten Forschungsprozesses und nicht nur die Angemessenheit der

<sup>553</sup> Vgl. Steinke (2013), S. 320; Döring/Bortz (2016), S. 107.

<sup>554</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 107.

<sup>555</sup> Die Psychologin Ines Steinke hat zur Erstellung des Kriterienkatalogs eine genaue Betrachtung der Qualitätskriterien quantitativer Forschung und der Möglichkeiten ihrer Übertragbarkeit auf qualitative Forschung vorgenommen sowie nationale und internationale Vorschläge zu Qualitätskriterien qualitativer Forschung berücksichtigt. Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 111; Steinke (1999), S. 43 ff.

<sup>556</sup> Vgl. Steinke (2013), S. 323 f.; Döring/Bortz (2016), S. 111.

<sup>557</sup> Vgl. Steinke (2013), S. 324; vgl. auch Döring/Bortz (2016), S. 112.

<sup>558</sup> Steinke (2013), S. 324.

<sup>559</sup> Vgl. Steinke (2013), S. 326.

Erhebungs- und Auswertungsmethoden beurteilt. Verschiedene Schritte sind hierzu zu unterscheiden: Zuerst bedarf es einer Begründung der Eignung des qualitativen Ansatzes für das betreffende Forschungsproblem.<sup>560</sup> Dann ist zu begründen, ob die Methoden zur Erhebung und Auswertung für den Untersuchungsgegenstand angemessen sind. Weiter muss begründet werden, warum die gewählten Transkriptionsregeln und die gewählten Untersuchungsfälle für den Untersuchungsgegenstand angemessen sind. Schließlich ist aufzuzeigen, ob die Methoden der Datenerhebung und der Datenauswertung zueinander passen.<sup>561</sup>

- Mit der **empirischen Verankerung** wird überprüft, wie gut die gebildeten oder überprüften Hypothesen auf Basis der empirischen Daten begründet werden. Die Entwicklung von Hypothesen oder neuen Ansätzen sollte dicht an den Daten und auf der Basis einer systematischen Datenanalyse erfolgen. Des Weiteren sollte der Forscher offen für die Entdeckung von Neuem bleiben und bereit sein, getroffene Vorannahmen in Frage zu stellen und zu modifizieren.<sup>562</sup>
- Mit dem Kriterium der **Limitation** wird geprüft, ob die Grenzen des Geltungsbereichs der entwickelten Hypothesen oder Ansätze aufgezeigt werden. Wird angegeben, auf welche Bedingungen (z. B. Kontexte) die Forschungsergebnisse zutreffen?<sup>563</sup>
- Als weiteres Kriterium wird **Triangulation** herangezogen.<sup>564</sup> Der Begriff bezeichnet die Betrachtung eines Untersuchungsgegenstandes ausgehend von (mindestens) zwei Punkten.<sup>565</sup> Triangulation dient als Validierungsinstrument, indem durch den Einsatz komplementärer Methoden<sup>566</sup>, Daten<sup>567</sup> oder Forscher in einer Untersuchung Einseitigkeiten oder Verzerrungen kompensiert werden.<sup>568</sup>

Im Hinblick auf die gewählte Forschungsmethode und unter Berücksichtigung des im Rahmen dieser Arbeit möglichen zu bewältigenden Aufwandes, erscheint die Liste der vorgestellten Qualitätskriterien und die Erfüllung dieser sinnvoll und realistisch. Tabelle 3-3 zeigt die Qualitätskriterien und die jeweiligen Vorgehensschritte zur Umsetzung der Kriterien. Zusätzlich ist aufgeführt, in welchen Kapiteln, respektive Abschnitten, die einzelnen Kriterien zur Anwendung kommen.

<sup>560</sup> Vgl. Steinke (2013), S. 326; vgl. auch Döring/Bortz (2016), S. 112.

<sup>561</sup> Vgl. Steinke (2013), S. 326 ff.; vgl. auch Döring/Bortz (2016), S. 112.

<sup>562</sup> Vgl. Steinke (2013), S. 328 f.; vgl. auch Döring/Bortz (2016), S. 113.

<sup>563</sup> Vgl. Steinke (2013), S. 329 f.; vgl. auch Döring/Bortz (2016), S. 113.

<sup>564</sup> Während manche Autoren Triangulation als methodische Technik diskutieren, welche zu einer breiteren Erfassung des Forschungsgegenstandes führt, führen es andere Autoren als eigenes Qualitätskriterium an. Vgl. Steinke (2013), S. 320; Srnka (2007), S. 252; Kelle/Erzberger (2013), S. 302 f.; Mayring (2016), S. 147. Der letztgenannten Position schließt sich die Verfasserin an.

<sup>565</sup> Vgl. Flick (2013), S. 309.

<sup>566</sup> Vgl. Flick (2013), S. 313.

<sup>567</sup> Vgl. Flick (2013), S. 311 f.; Flick (2012), S. 304 ff.

<sup>568</sup> Vgl. Steinke (2013), S. 320; Flick (2004), S. 11 ff.

Kriterien	Vorgehen	Kapitel / Abschnitt
<b>Intersubjektive Nachvollziehbarkeit</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dokumentation des Forschungsprozesses <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dokumentation der Methodenwahl</li> <li>▪ Dokumentation der Auswahl der Fälle</li> <li>▪ Dokumentation der Erhebungsmethode</li> <li>▪ Dokumentation der Transkriptionsregeln</li> <li>▪ Dokumentation der Daten</li> <li>▪ Dokumentation der Auswertungsmethoden</li> <li>▪ Dokumentation der Informationsquellen</li> <li>▪ Dokumentation der Qualitätskriterien</li> </ul> </li> <li>2. Interpretationen in Gruppen und „peer debriefing“</li> <li>3. Anwendung kodifizierter Verfahren</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4</li> <li>▪ 4.2.2, 5.2.2</li> <li>▪ 4.2.3, 4.3, 5.2.3, 5.3</li> <li>▪ 4.2.4, 5.2.4</li> <li>▪ 4.3, 5.3</li> <li>▪ 4.2.5, 4.5, 5.2.5, 5.5</li> <li>▪ Kap. 6, Kap. 7</li> <li>▪ 3.2.5.2</li> </ul> <p>In Doktorandenseminaren und Diskussion mit Forscherkollegen (4.5, 5.5)</p> <p>Qualitative Interviews (3.4, 4.3, 5.3), qualitative Inhaltsanalyse (5.2.5, 5.5)</p>
<b>Indikation des Forschungsprozesses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indikation des qualitativen Vorgehens angesichts der Fragestellung</li> <li>▪ Indikation der Methodenwahl und der Datenerhebungstechnik</li> <li>▪ Indikation der Transkriptionsregeln</li> <li>▪ Indikation der Auswahl der Fälle</li> <li>▪ Indikation der methodischen Einzelentscheidungen im Kontext der gesamten Untersuchung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1.5.1</li> <li>▪ 3.2.1, 3.2.2, 3.2.4, 3.3.1, 3.3.3, 5.2.5</li> <li>▪ 4.2.4, 5.2.4</li> <li>▪ 4.2.2, 5.2.2</li> <li>▪ 4.2.5, 4.5, 5.2.5</li> </ul>
<b>Empirische Verankerung</b>	Begründung der entwickelten Ansätze und abgeleiteten Erkenntnisse auf Basis der empirischen Daten	4.6, Kap. 7
<b>Limitation</b>	Aufzeigen der Grenzen des Geltungsbereichs der entwickelten Ansätze und abgeleiteten Erkenntnisse	8.3.1
<b>Triangulation</b>	Einsatz komplementärer Methoden und Daten	5.2.3, 5.3

Tabelle 3-3: Anwendung der Qualitätskriterien<sup>569</sup><sup>569</sup> Eigene Darstellung.

### 3.3 Experteninterviews

Neben der Wahl der Forschungsmethode bedarf es der Festlegung einer geeigneten Datenerhebungstechnik. Die Wahl sollte gut reflektiert werden und auf das Forschungsziel und die relevanten Gegebenheiten abgestimmt sein. Im Folgenden wird die für das vorliegende Forschungsprojekt zentrale Datenerhebungstechnik vorgestellt, die Wahl begründet und es werden die zentralen methodischen Aspekte dargelegt.

#### 3.3.1 Begründung der Wahl des wissenschaftlichen Interviews

Für Fallstudien können wie bereits erwähnt verschiedene Datenerhebungstechniken eingesetzt werden.<sup>570</sup> Davon gilt das Interview als die am häufigsten verwendete Datenerhebungstechnik bzw. Materialquelle.<sup>571</sup> Eisenhardt und Graebner betonen, dass die Durchführung von Interviews angebracht ist, wenn die Untersuchung mehrere Fälle umfasst und unregelmäßig eintretende Phänomene untersucht werden. „(..) as research incorporates more cases and moves away from everyday phenomena such as work practices to intermittent and strategic phenomena such as acquisitions and strategic decision making, interviews often become the primary data source. Interviews are a highly efficient way to gather rich, empirical data, especially when the phenomenon of interest is highly episodic and infrequent.”<sup>572</sup> Da weder Umfeldveränderungen und Unsicherheiten, noch das Ergreifen strategischer Verhaltensweisen alltäglicher Natur sind und die Untersuchung mehrerer Fälle geplant ist, wird die Durchführung von Interviews als ergiebige Datenerhebungstechnik angesehen.

#### 3.3.2 Begriff und Arten des wissenschaftlichen Interviews

Generell kann unter einem wissenschaftlichen Interview bzw. einer wissenschaftlichen mündlichen Befragung „die zielgerichtete, systematische und regelgeleitete Generierung und Erfassung von verbalen Äußerungen einer Befragungsperson (Einzelbefragung) oder mehrerer Befragungspersonen (Paar-, Gruppenbefragung) zu ausgewählten Aspekten ihres Wissens, Erlebens und Verhaltens in mündlicher Form“<sup>573</sup> verstanden werden. Der Interviewer stellt den Befragungspersonen in einer Interaktion die dem Interview zugrunde liegenden Fragen. Die Antworten werden anschließend dokumentiert und analysiert. Daraus ergeben sich vier zentrale Elemente des wissenschaftlichen Interviews:<sup>574</sup>

---

<sup>570</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.3.2.

<sup>571</sup> Vgl. Yin (2014), S. 110; King (2004b), S. 11; Döring/Bortz (2016), S. 356; vgl. zur Relevanz von Interviews auch Lamnek (2010), S. 301.

<sup>572</sup> Eisenhardt/Graebner (2007), S. 28.

<sup>573</sup> Döring/Bortz (2016), S. 356.

<sup>574</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 356.

- die Befragungspersonen
- der Interviewer
- die Interviewsituation
- die Interviewfragen

Die Variationen wissenschaftlicher Interviews sind sehr vielfältig. In der Fachliteratur gibt es unterschiedliche Ansätze, die diversen Differenzierungen anhand verschiedener Dimensionen oder Kategoriensystemen aufzuzeigen.<sup>575</sup> In Anlehnung an Döring (2016) werden im Folgenden die sechs wichtigsten Klassifikationskriterien angeführt.

1. Der **Grad der Strukturierung der Interviewsituation** umfasst die drei Stufen unstrukturiertes/nicht-strukturiertes Interview, halb-/teil-strukturiertes Interview und (voll-)/strukturiertes Interview. Das unstrukturierte Interview wird ohne einem vorab entwickelten Interviewinstrument durchgeführt. Nach einem Intervieweinstieg äußern sich die Befragungspersonen also völlig frei, ohne von einem Leitfaden geleitet zu werden. Das teilstrukturierte Interview wird mittels eines Interview-Leitfadens durchgeführt, der aus offenen Fragen besteht. Anhand des Leitfadens werden die Fragen und ihre Reihenfolge gelenkt, wobei der Interviewer in der jeweiligen Interviewsituation individuelle Anpassungen vornehmen kann. Das vollstrukturierte Interview basiert auf einem vollstandardisierten Fragebogen. Die Anzahl, die Abfolge und der Wortlaut der geschlossenen Fragen sowie die Antwortmöglichkeiten sind damit fest vorgegeben.<sup>576</sup>

2. Für das Kriterium **Anzahl der gleichzeitig interviewten Befragungspersonen** können zwei Formen unterschieden werden, die Einzelbefragung und die Paar- oder Gruppenbefragung. Am häufigsten erfolgen Interviews als dyadische Kommunikation zwischen je einem Interviewer und einer Befragungsperson. Für Paar- und Gruppenbefragungen können verschiedene Varianten unterschieden werden. Hier ist als wichtigste Variante die Fokusgruppendifkussion zu nennen. Im Fokus steht ein Diskussionsthema, zu dem sich alle Teilnehmer äußern können. Dabei haben sie die Möglichkeit, die unterschiedlichen Äußerungen zu kommentieren.<sup>577</sup>

3. Für das Kriterium **Anzahl der Interviewenden** werden die drei Varianten ein Interviewer (herkömmliches Interview), zwei Interviewer (Tandem-Interview) und mehr als zwei Interviewer (Board-Interview bzw. „Hearing“) unterschieden.<sup>578</sup>

<sup>575</sup> Vgl. Lamnek (2010), S. 302 ff.; Döring/Bortz (2016), S. 358; Hopf (2013), S. 351; Helfferich (2011), 35 ff.

<sup>576</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 358; vgl. auch Berg/Lune (2012), S. 108 ff.; Hopf (2013), S. 351; Lamnek (2010), S. 306 ff.; Bryman/Bell (2015), S. 480 ff.

<sup>577</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 359; vgl. auch Maylor/Blackmon (2005), S. 226 f.; Lamnek (2010), S. 312.

<sup>578</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 360; vgl. auch Maylor/Blackmon (2005), S. 226 f.; zu den Unterschieden sowie zu den Vor- und Nachteilen der Interviewführung mit einem oder mehreren Interviewern vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 154 ff.



4. Die **Art des Interviewkontaktes** umfasst die drei Hauptvarianten persönliches Interview, Telefoninterview und Online-Interview. Bei mündlichen Befragungen wird am häufigsten das persönliche face-to-face Interview durchgeführt. Die Durchführung von Telefoninterviews nimmt allerdings u. a. aus Zeit- und Kostengründen zu. Textbasierte Online- bzw. computervermittelnde Interviews (z. B. per Online-Chat oder E-Mail) basieren auf sog. schriftlicher Mündlichkeit (Oraliteralität), da die Ausdrucksart im Chat mündlichen Äußerungen stärker ähnelt als beispielsweise der Ausdrucksart in einem verfassten Aufsatz.<sup>579</sup>

5. Für die **Art der Befragungspersonen** werden vornehmlich die zwei Hauptvarianten Experteninterview und Laien- bzw. Betroffeneninterview unterschieden.<sup>580</sup>

6. Hinsichtlich der **Art der Interviewtechnik** sind die Varianten vielfältig. Basierend auf den festgelegten theoretischen Vorannahmen zum Interviewprozess und den Zielen der Befragung können unterschiedliche Varianten von unstrukturierten Interviews (z. B. narratives oder ethnografisches Interview), teilstrukturierten Interviews (z. B. problemzentriertes Interview oder Experteninterview) und vollstrukturierten Interviews (z. B. vollstrukturiertes Telefoninterview oder vollstrukturiertes Online-Interview) differenziert werden.<sup>581</sup>

### 3.3.3 Begründung der Wahl des Experteninterviews

In Kapitel eins wurde bereits aufgezeigt, dass der Forschungsgegenstand komplex ist und dessen Zusammenhänge noch nicht empirisch erforscht sind.<sup>582</sup> Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer offenen Betrachtung des Forschungsfeldes. Ein vollstrukturiertes Interview kann aufgrund der geschlossenen Fragen – deren Reihenfolge zudem rigide festgelegt ist – die notwendige Offenheit nicht gewährleisten. Ein unstrukturiertes Interview wäre nicht zielführend. Im Interview bedarf es einer Behandlung der einzelnen Untersuchungsgegenstände in einem angemessenen Zeitrahmen. Ohne die Steuerungsfunktion eines Leitfadens besteht die Gefahr eines Abschweifens auf unergiebige Themen. Folglich werden teilstrukturierte Interviews durchgeführt. Mithilfe des Interviewleitfadens wird einerseits die Erhebung gleichartiger Informationen ermöglicht, so dass Vergleiche zwischen den Interviews gezogen werden können. Andererseits wird genügend Flexibilität eingeräumt, um Anpassungen auf die Befragungssituationen vornehmen zu können.<sup>583</sup>

<sup>579</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 359 f.; Zu den Vor- und Nachteilen von Telefoninterviews und Online-Interviews vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 153 f.; Lamnek (2010), S. 315.

<sup>580</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 360; Auf die Rolle des Experten wird im nachfolgenden Abschnitt 3.3.3 eingegangen.

<sup>581</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 360; vgl. auch Lamnek (2010), S. 326; Hopf (2013), S. 351 ff.; Flick (2012), S. 194 ff.; King (2004b), S. 11.

<sup>582</sup> Vgl. Abschnitt 1.2.

<sup>583</sup> Vgl. Abschnitt 3.3.4.1.

Die Interviews erfolgen als Einzelbefragungen in Form eines herkömmlichen Interviews. Die Verfasserin übernimmt in den Interviews die Rolle der Interviewerin.

Die erfordernten Informationen bestehen teilweise aus sensiblen Daten. Die Schaffung einer Vertrauensbasis zwischen der Verfasserin und der Befragungsperson wird daher als zentral erachtet. Ein persönliches Interview bietet sich zu diesem Zweck eher an als ein telefonisches Interview oder ein Online-Interview. In einem Gespräch von Angesicht zu Angesicht herrscht eine persönlichere Atmosphäre. Dadurch hat die Verfasserin eine bessere Möglichkeit, das Vertrauen der Befragungsperson zu gewinnen.<sup>584</sup> Folglich wird das persönliche face-to-face Interview für die Interviewführung gewählt.

Um vertiefende Informationen zum relevanten Forschungsfeld gewinnen zu können, bedarf es der Befragung von Personen, welche über Informationen zu den Untersuchungsgegenständen „Umfeldveränderungen“, „Unsicherheit“ und „strategische Verhaltensweisen“ verfügen. Aufgrund seines spezifischen Wissens wird der Befragte zum Experten des interessierenden Sachverhalts. Dementsprechend werden Experteninterviews durchgeführt. Experteninterviews gelten als anerkannte qualitative Datenerhebungstechnik.<sup>585</sup>

Über die Definition, wer als Experte gilt, herrscht in der Fachliteratur keine Einigkeit. Ein Konsens besteht dahingehend, dass sich der Expertenstatus einer Person im Rahmen einer Studie in Abhängigkeit von der Forschungsfrage und dem Handlungsumfeld der Person ergibt.<sup>586</sup> Allgemein gehalten kann als Experte gelten „wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt“.<sup>587</sup> Im Hinblick auf Unternehmensbefragungen können Personen entsprechend als Experten bestimmt werden, „die über ein ausgesprochen hohes Fachwissen über ihr gesamtes Unternehmen oder einzelne Teilbereiche verfügen. Basis dieses speziellen Wissens stellt dabei eine langjährige Berufserfahrung dar“.<sup>588</sup> Für die Interviews in der vorliegenden Forschungsarbeit werden Personen gewählt, die einen direkten Zugang zum relevanten Forschungsfeld haben. In Abhängigkeit von der Unternehmensgröße können sich die Experten auf unterschiedlichen Hierarchiestufen befinden. In kleineren Unternehmen fungiert vorwiegend der Geschäftsführer als geeigneter Experte, da er in die gesamten Informationsbeschaffungs- und Entscheidungsprozesse Einblick hat. In großen Unternehmen sind Experten eher auf der Ebene des mittleren Managements zu suchen, weil hier in der Regel Entscheidungen vorbereitet und oftmals auch umgesetzt werden.<sup>589</sup>

<sup>584</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 357.

<sup>585</sup> Vgl. Bähring et al. (2008), S. 90; Flick (2012), S. 214.

<sup>586</sup> Vgl. Bähring et al. (2008), S. 92 f.; Helfferich (2011), S. 163; Meuser/Nagel (1991), S. 443; Flick (2012), S. 214 f.; Lamnek (2010), S. 655 f.

<sup>587</sup> Meuser/Nagel (1991), S. 443; vgl. auch Helfferich (2011), S. 163.

<sup>588</sup> Bähring et al. (2008), S. 93.

<sup>589</sup> Vgl. Bähring et al. (2008), S. 93; Meuser/Nagel (1991), S. 443 f.

Im Unterschied zu biografischen Interviews bildet im Experteninterview nicht die Gesamtperson<sup>590</sup> den Analysegegenstand, sondern die Person als Experte im Kontext eines organisatorischen oder institutionellen Zusammenhangs. Da diese nicht mit dem Lebenszusammenhang der darin agierenden Person identisch ist, stellt sie einen „Faktor“ innerhalb des umrissenen Kontextes dar.<sup>591</sup>

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass für die Datenerhebung in dieser Forschungsarbeit das teilstrukturierte, persönliche face-to-face Experteninterview in Form von Einzelinterviews mit einer Interviewerin als geeignete Interviewtechnik identifiziert wurde.

### 3.3.4 Ablauf des Experteninterviews

Der Ablauf eines qualitativen Interviews im Allgemeinen und eines Experteninterviews im Speziellen kann in mehrere Schritte untergliedert werden.<sup>592</sup> Die einzelnen Schritte werden im Folgenden unter Berücksichtigung der besonderen Aspekte des Experteninterviews vorgestellt.

#### 3.3.4.1 Inhaltliche Vorbereitung

Neben der Bestimmung der Forschungsfragen und des Befragungsthemas gilt es die Befragungspersonen, in diesem Fall also geeignete Experten, zu bestimmen.<sup>593</sup> Bei der Auswahl der Experten ist zu beachten, dass die selektierten Experten tatsächlich zur Beantwortung der forschungsrelevanten Fragestellungen beitragen können. Der Forscher sollte folglich gut abklären, welche Unternehmen und innerhalb der Unternehmen welche Personen über forschungsrelevante Informationen verfügen und auch dazu bereit sind, diese mitzuteilen.<sup>594</sup>

Ferner bedarf es einer Zusammenstellung der Interviewfragen.<sup>595</sup> Wird mithilfe der Experteninterviews eine Hypothesengenerierung angestrebt, sollte das Themenfeld in einzelne Teilthemen unterteilt werden und darauf aufbauend Fragen formuliert werden. Sollen Hypothesen mittels Experteninterviews getestet werden, können die Fragen basierend auf den Hypothesen formuliert werden.

---

<sup>590</sup> Als Gesamtperson ist die Person mit ihren Ansichten und Orientierungen im Kontext ihres individuellen oder gesellschaftlichen Lebenszusammenhangs gemeint. Vgl. Meuser/Nagel (1991), S. 442.

<sup>591</sup> Vgl. Meuser/Nagel (1991), S. 442; Flick (2012), S. 214.

<sup>592</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 365; Bähring et al. (2008), S. 94.

<sup>593</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 365.

<sup>594</sup> Vgl. Bähring et al. (2008), S. 97; Lamnek (2010), S. 657.

<sup>595</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 365.

Anschließend gilt es, einen Interviewleitfaden zu erstellen.<sup>596</sup> Er bildet die Basis für die gesamte Befragung und kann als Gerüst für die Datenanalyse dienen. Die Orientierung am Leitfaden stellt sicher, dass in jedem Interview die interessierenden Themen abgehandelt werden, und dass bei allen Interviews gleichartige Informationen erhoben werden. Dadurch sind die Ergebnisse der Interviews vergleichbar. Gleichzeitig verfolgt der Leitfaden „eine Steuerungsfunktion in Hinblick auf den Ausschluss unergiebigere Themen“.<sup>597</sup> Er lässt dabei genügend Spielraum, um flexibel auf den Gesprächspartner eingehen zu können. Fragen können bei Bedarf anders angeordnet werden und neue Fragen oder Themen, welche sich aus der Interviewsituation heraus ergeben, können neu einbezogen werden.<sup>598</sup> Anhand von Probeinterviews sollte der Interviewleitfaden getestet und bei Bedarf überarbeitet werden. Das Probeinterview ist als solches zu deklarieren.<sup>599</sup>

In der Vor- und Hauptstudie dieser Forschungsarbeit wird im Rahmen der Auswahl der Fälle jeweils auf die Auswahl der Unternehmen und der Befragungspersonen eingegangen. Da die Forschungsgegenstände in ihrer Gesamtheit empirisch noch nicht erforscht sind, wird mit den Experteninterviews eine Generierung von Hypothesen angestrebt. Die Interviewfragen werden daher basierend auf den Untersuchungsgegenständen „Umfeldveränderungen“, „Unsicherheit“ und „strategische Verhaltensweisen“ formuliert. Im teilstrukturierten Interviewleitfaden werden die Interviewfragen zusammengestellt. Vor der Durchführung der Experteninterviews wird der Leitfaden anhand von Probeinterviews getestet und bei Bedarf angepasst.

### 3.3.4.2 Organisatorische Vorbereitung

Die Interviewer sollten vor der Durchführung der Experteninterviews geschult werden.<sup>600</sup> Des Weiteren sollte Kontakt zu den Befragungspersonen hergestellt werden.<sup>601</sup> Es muss berücksichtigt werden, dass Fachexperten im Vergleich zu Nichtexperten je nach Themengebiet meistens in einer deutlich geringeren Anzahl zur Verfügung stehen und oftmals schwer zu erreichen sind. Bei der Rekrutierung muss sich der Forscher daher gegebenenfalls besonders stark an den Expertenwünschen hinsichtlich des Ortes, des Zeitpunktes und des Kommunikationskanals orientieren.<sup>602</sup> Zu der Anzahl der zu befragenden Experten gibt es keine genauen Vorgaben. In Abhängigkeit des Befragungsziels kann die Anzahl stark variieren.<sup>603</sup>

---

<sup>596</sup> Vgl. Bähring et al. (2008), S. 94.

<sup>597</sup> Flick (2012), S. 216.

<sup>598</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 372; Gläser/Laudel (2009), S. 143 f.; King (2004b), S. 15.

<sup>599</sup> Vgl. Bähring et al. (2008), S. 97; Döring/Bortz (2016), S. 372; Gläser/Laudel (2009), S. 150.

<sup>600</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 365.

<sup>601</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 365; Zu Hinweisen bezüglich der Kontaktaufnahme vgl. Bähring et al. (2008), S. 97 f.; Gläser/Laudel (2009), S. 158 ff.

<sup>602</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 376.; Bähring et al. (2008), S. 98.

<sup>603</sup> Vgl. Bähring et al. (2008), S. 97.

Schließlich gehört zu einer sorgfältigen Vorbereitung das Zusammenstellen des Interviewmaterials (Interviewleitfaden, Aufnahmegerät, Ersatzbatterien, Visitenkarten, Informationsmaterial etc.).<sup>604</sup>

Die Verfasserin erachtet die Entwicklung der relevanten Kompetenzen für die Interviewführung als wichtigen Aspekt im Hinblick auf die Erhöhung der Datenqualität. Wie bereits in Abschnitt 3.2.4.1 angeführt, integriert sie die Absolvierung entsprechender Methodenkurse in die Untersuchungsvorbereitung. Bei der Rekrutierung der Befragungspersonen werden für die Vor- und Hauptstudie die Bedürfnisse der Experten berücksichtigt. Es wird angestrebt, eine größere Anzahl an Befragungspersonen als notwendig zu rekrutieren. Damit soll dem Risiko begegnet werden, dass möglicherweise Befragungspersonen während der Untersuchung wegfallen. Jedes Experteninterview wird von der Verfasserin gründlich vorbereitet.

### 3.3.4.3 Interviewführung mit dem Experten

Die Interviewführung kann in die vier Schritte Gesprächsbeginn, Durchführung des Interviews, Gesprächsende sowie Verabschiedung unterteilt werden.<sup>605</sup>

Zum Gesprächsbeginn sollte möglichst eine entspannte Atmosphäre hergestellt und das Vertrauen der Befragungsperson gewonnen werden. Etwaige Datenschutzaspekte und – falls notwendig – die Wahrung der Anonymität sollten klar abgesprochen werden. Über den Einsatz des Aufnahmegerätes ist die Befragungsperson zu informieren und ihre Einwilligung zur Aufnahme des Gespräches einzuholen.<sup>606</sup>

Während der Durchführung des Interviews bildet die Steuerung des Gesprächsablaufs<sup>607</sup> die Hauptaufgabe des Interviewers. Der Interviewleitfaden dient dazu als wichtiges Hilfsmittel.<sup>608</sup> Der Interviewer kann gegenüber Fachleuten unterschiedliche Rollen einnehmen, z. B. als Laie oder als Co-Experte. Die Rolle des Laien kann die Experten anregen, ihr Wissen in vereinfachter Weise mitzuteilen. Tritt der Interviewer als Co-Experte auf, wird er als gleichberechtigter „Partner“ gesehen und kann das Gespräch auf einem fachlich anspruchsvollen Niveau führen.<sup>609</sup> In jedem Interview kann der Interviewende mit verschie-

<sup>604</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 365; Bähring et al. (2008), S. 98.

<sup>605</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 365 ff.

<sup>606</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 365 f.; Bähring et al. (2008), S. 98; Gläser/Laudel (2009), S. 170 f.

<sup>607</sup> Für einen erfolgreichen Gesprächsverlauf sollte der Interviewer einige Verhaltensregeln beachten. Darunter fallen aktives Zuhören, Denkpausen zulassen, die Vermeidung einer Unterbrechung des Redeflusses der Befragungsperson, flexibel Fragen stellen, nicht Verstandenes erklären, negative wie auch positive Bewertungen vermeiden u. a. Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 172 ff.

<sup>608</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 366; Bähring et al. (2008), S. 99; Gläser/Laudel (2009), S. 187.

<sup>609</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 377; Bogner/Menz (2005), S. 50 f. und S. 54 ff.; Bogner und Menz unterscheiden vier weitere Typen, wie der Experte den Interviewer wahrnehmen kann. Vgl. Bogner/Menz (2005), S. 50 ff.

denen Charaktertypen konfrontiert werden, auf die es jeweils adäquat einzugehen gilt.<sup>610</sup> Neben der Aufzeichnung des Expertengesprächs, sollte der Interviewer stichpunktartig Notizen machen. So können etwaige Besonderheiten während der Gesprächsführung vermerkt werden, welche als wertvolle Ergänzung zur Tonaufnahme dienen.<sup>611</sup> Schließlich sollte der Interviewer die vorab vereinbarte Interviewdauer einhalten oder einen angemessenen Zeitrahmen berücksichtigen, falls die Befragungsperson mehr Zeit als ursprünglich vereinbart zur Verfügung stellt.<sup>612</sup>

Am Ende des Interviews sollte sich der Interviewer bei der Befragungsperson bedanken und auf das weitere Vorgehen eingehen. Im Zuge dessen kann der Interviewer um die Erlaubnis für eine erneute Kontaktaufnahme bei etwaigen Rückfragen bitten und es können Vereinbarungen, welche während des Interviews getroffen wurden – wie z. B. das Zusenden von Informationsmaterial – fixiert werden. Dem offiziellen Gesprächsende schließt sich in der Regel ein informelles Gespräch an, in dem die Befragungsperson oftmals weitere wichtige Informationen mitteilt oder die Gesprächssituation kommentiert. Der Interviewer sollte das Aufnahmegerät daher nicht voreilig ausschalten und das Anschlussgespräch nach Möglichkeit aufzeichnen.<sup>613</sup>

Bei der Verabschiedung sollte eine Visitenkarte hinterlassen werden und der Befragungsperson ist nochmals zu danken.<sup>614</sup> Zeitnah nach der Verabschiedung sollten Gesprächsnotizen angefertigt werden, welche Vermerke zu der Interviewperson, zum Gesprächsverlauf, zu Besonderheiten des Interviews und ebenso den Ort, das Datum und die Uhrzeit der Befragung beinhalten.<sup>615</sup>

Die Verfasserin bereitet sich auf die vier Schritte der Interviewführung in der Vor- und Hauptstudie sorgfältig vor:

- In die Einleitung des Interviewleitfadens fließen Aspekte wie die Wahrung der Anonymität und der Einsatz des Aufnahmegerätes ein, um eine Klärung dieser wichtigen Punkte sicherzustellen. Die Befragung wird mit einer Eisbrecherfrage begonnen. Damit soll der Befragungsperson ein möglichst angenehmer Einstieg in das Interview ermöglicht werden.
- Während der Durchführung des Interviews nimmt die Interviewerin die Rolle als Co-Expertin ein. Die Interviewerin macht stichpunktartig Notizen, welche zum einen als hilfreiche Vermerke für die weitere Gesprächsführung und zum anderen als Ergänzung zur Tonaufnahme dienen.
- Am Gesprächsende wird der Befragungsperson die Möglichkeit gegeben, die für sie relevanten und noch nicht besprochenen Aspekte anzusprechen, sowie etwaige Fragen

<sup>610</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 366; Gläser/Laudel (2009), S. 178; King (2004b), S. 18 f.; Gläser und Laudel stellen verschiedene Typen „schwieriger“ Befragungspersonen ausführlich vor und zeigen Reaktionsmöglichkeiten für den Umgang mit den Charaktertypen auf. Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 178 ff.

<sup>611</sup> Vgl. Bähring et al. (2008), S. 99.

<sup>612</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 366.

<sup>613</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 66; Bähring et al. (2008), S. 99 ff.; Gläser/Laudel (2009), S. 191 f.

<sup>614</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 366.

<sup>615</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 367; Bähring et al. (2008), S. 101.

zu stellen. Abschließend wird das weitere Vorgehen besprochen, um die Erlaubnis für eine erneute Kontaktaufnahme bei etwaigen Rückfragen gebeten und der Befragungsperson herzlich für ihre Zeit und für ihre Bereitschaft, ausführlich Auskunft zu geben, gedankt.

- Nach dem Experteninterview werden die Gesprächsnotizen durchgegangen und ergänzt. Anschließend wird die Transkription der Interviews so schnell wie möglich vorgenommen.





## **4 Vorbereitung, Durchführung und Resultate der Vorstudie**

### **4.1 Kapitelüberblick**

Kapitel vier umfasst die Vorbereitung, die Durchführung und die Resultate der Vorstudie. Nach dem Kapitelüberblick wird unter 4.2 das Untersuchungsdesign entwickelt und die Vorbereitung der Untersuchung dargelegt. Daraufhin wird die Durchführung der Datenerhebung in Abschnitt 4.3 und die Durchführung der Datenaufbereitung in Abschnitt 4.4 beschrieben. Anschließend erfolgt die Durchführung der Datenanalyse unter 4.5. In Abschnitt 4.6 werden schließlich die Resultate aufgezeigt.

### **4.2 Untersuchungsdesign und -vorbereitung**

#### **4.2.1 Festlegung der Forschungsfragen und der Zielsetzungen der Vorstudie**

Die Vorstudie bildet einen Teil des zweiten Zwischenziels zur Erreichung der Hauptzielsetzung dieser Arbeit – der Untersuchung strategischer Verhaltensweisen bei Umfeldveränderungen und Unsicherheit. Basierend auf der durchgeführten Literaturanalyse zu den drei Forschungsfeldern Umfeldveränderungen, Unsicherheiten und strategische Verhaltensweisen sowie den Diskussionen in fünf internen Seminaren und einem Doktoranden-seminar<sup>616</sup> werden in der Vorstudie die Typologie des Branchenwandels in Anlehnung an McGahan (2004a), die Typologie der Unsicherheitsgrade in Anlehnung an Courtney et al. (1997) und die Typologie der strategischen Verhaltensweisen ebenfalls in Anlehnung an Courtney et al. (1997) in der Praxis untersucht. Im Mittelpunkt der Vorstudie stehen dazu die folgenden zwei Fragestellungen:

- Wie hängen Unsicherheitsgrade und Arten des Branchenwandels zusammen?
- Welche strategischen Verhaltensweisen kommen in welchen Kombinationen von Unsicherheitsgraden und Arten des Branchenwandels zur Anwendung?

Das Ziel der Vorstudie besteht einerseits darin, mit den Untersuchungsgegenständen im Rahmen der Praxis vertrauter zu werden und andererseits darin, mögliche Verknüpfungen dieser zu untersuchen. Damit soll das notwendige Wissen für die erfolgreiche Durchführung der Hauptstudie gewonnen werden.<sup>617</sup>

Verknüpfungen zwischen Unsicherheitsgraden und Arten des Branchenwandels können anhand der folgenden Tabelle 4-1 erfasst und veranschaulicht werden. Die mit „X“

---

<sup>616</sup> Im Rahmen der Entwicklung des Forschungsthemas und der Problemstellung sowie zur Vorbereitung der Vorstudie hat die Verfasserin im Zeitraum von Juni 2009 bis November 2010 in fünf internen Seminaren und im Mai 2011 in einem Doktorandenseminar an der Universität Freiburg, Schweiz, ihre jeweiligen Forschungsfortschritte, Ideen und Forschungsansätze vorgestellt und mit den Teilnehmern diskutiert.

<sup>617</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 107.

gekennzeichneten Felder zeigen hypothetische Annahmen hinsichtlich erwarteter und möglicher Verknüpfungen zwischen Unsicherheitsgraden und Arten des Branchenwandels. Im Vordergrund steht dabei weiterhin die Offenheit der Verfasserin gegenüber allen gewonnenen Erkenntnissen.

<b>Art des Branchenwandels \ Unsicherheitsgrad</b>	<b>Quite-Clear Future</b>	<b>Probable Scenario</b>	<b>Scenarios without known probability</b>
<b>Kontinuierlicher Wandel</b>	<b>X</b>	x	
<b>Bedürfnis- und angebots-induzierter Wandel</b>	x	<b>X</b>	x
<b>Ressourceninduzierter Wandel</b>	x	<b>X</b>	x
<b>Radikaler Wandel</b>		x	<b>X</b>
<b>X</b> – erwartete Verknüpfungen zwischen Unsicherheitsgrad und Art des Branchenwandels x – mögliche Verknüpfungen zwischen Unsicherheitsgrad und Art des Branchenwandels leer – keine erwarteten Verknüpfungen zwischen Unsicherheitsgrad und Art des Branchenwandels			

**Tabelle 4-1: Evaluierungsschema für Verknüpfungen zwischen Unsicherheitsgraden und Arten des Branchenwandels<sup>618</sup>**

In der Publikation von Courtney et al. (1997) gibt es gewisse Hinweise darauf, welche der von ihnen angeführten strategischen Verhaltensweisen „Shape“, „Adapt“ und „Reserve the Right to Play“ in welchen Unsicherheitsgraden vornehmlich auftreten. Da es sich dabei jedoch nicht um eine vollständig systematische Zuordnung handelt<sup>619</sup> und die vorliegende Studie die Art des Branchenwandels als zusätzliche Dimension berücksichtigt, stellt die Verfasserin hinsichtlich der Zuordnung der strategischen Verhaltensweisen zu den Unsicherheitsgraden und den Arten des Branchenwandels keine hypothetischen Annahmen auf.

#### 4.2.2 Definition des Untersuchungsfeldes und Auswahl der Fälle

In Abschnitt 3.2.5.2 wurde aufgezeigt, dass die Begründung der Selektionsstrategie der Fälle zur Qualität der Forschungsarbeit beiträgt. Sie ermöglicht dem Leser, die Auswahl nachzuvollziehen und die Angemessenheit zu beurteilen. In diesem Abschnitt wird dazu im ersten Schritt das Untersuchungsfeld definiert. Anschließend werden die Kriterien zur Auswahl der Fälle und der Befragungspersonen aufgezeigt.

<sup>618</sup> Eigene Darstellung.

<sup>619</sup> Vgl. Abschnitt 2.6.2.6.

Das Untersuchungsfeld umfasst strategische Verhaltensweisen eines Geschäftes vor dem Hintergrund des Unsicherheitsgrades und des Branchenwandels in der relevanten Branche. Es können folglich drei Forschungsgegenstände differenziert werden: strategische Verhaltensweisen, Unsicherheitsgrade und Arten des Branchenwandels. Der für die untersuchte Analyseeinheit relevante Zeitraum kann von Fall zu Fall variieren, je nach Branchenzyklus und der vorherrschenden Dynamik in der betrachteten Branche von drei bis zehn Jahren.

Um einen breiten Zugang zur Themenstellung zu erhalten, werden in der Vorstudie mehrere Fälle analysiert. Dabei erfolgt keine Beschränkung auf bestimmte Branchen. Für die Untersuchung kommen Unternehmen in dynamischen Branchen ebenso in Frage wie Unternehmen in statischen Branchen.<sup>620</sup> Die Befragungsperson kann folglich gemäß seiner Branchen- und Unternehmenskenntnisse die Branche(n) und die Unternehmen frei wählen.

Es werden bewusst Fälle aus verschiedenen Branchen ausgewählt, um der Heterogenität des Untersuchungsfeldes Rechnung zu tragen.<sup>621</sup> Eine Fokussierung der Untersuchung auf eine oder zwei Branchen wurde aufgrund zweier kritischer Aspekte abgelehnt: Zum einen schränkt eine Fokussierung der Untersuchung auf eine oder zwei Branchen eine Erhebung des möglichen breiten Spektrums der Unsicherheitsgrade, der Arten des Branchenwandels und der strategischen Verhaltensweisen ein. Eine möglichst breite Abdeckung wird jedoch für die Untersuchung der Verknüpfungen zwischen Unsicherheitsgraden und Arten des Branchenwandels als wertvoll erachtet, da erst sie erlaubt, verschiedenste Konstellationen zu erfassen. Gleiches gilt für die Untersuchung der Verknüpfungen zwischen strategischen Verhaltensweisen, Unsicherheitsgraden und Arten des Branchenwandels. Zum anderen ist fraglich, ob die Verfasserin Zugang zu allen relevanten Akteuren innerhalb einer gewählten Branche bekommen kann. Da sich die Akteure innerhalb einer Branche in der Regel kennen, ist zu bezweifeln, dass sie einem Interview zustimmen, wohlwissend, dass die Verfasserin die Wettbewerber ebenfalls interviewt. Aus Sicht der Befragungspersonen besteht auch bei einer Anonymisierung der Fälle das Risiko, dass die Akteure auf die jeweiligen Wettbewerber schließen könnten.

Der Zugang der Verfasserin zu den Befragungspersonen bildet ein weiteres zentrales Selektionskriterium.<sup>622</sup> Die Erlangung des notwendigen Zugangs zum Forschungsfeld und damit zu den Geschäften und relevanten Befragungspersonen ist seit Langem ein anerkanntes und bedeutendes Problem, da die Unzugänglichkeit von Unternehmen für Forschungszwecke in Studien zu gravierenden Einschränkungen führen kann.<sup>623</sup> Gagnon empfiehlt die Unterstützung durch eine Institution oder Einzelperson, welche Kontakte zu den relevanten Akteuren hat.<sup>624</sup> Bryman und Bell legen nahe, über Freunde, Verwandte oder

---

<sup>620</sup> Zur Definition dynamischer und statischer Branchen vgl. Abschnitt 2.4.2.

<sup>621</sup> Vgl. King (2004b), S. 16 f.

<sup>622</sup> Vgl. Yin (2014), S. 95; Bryman/Bell (2015), S. 448.

<sup>623</sup> Vgl. Delany (1960), S. 448; Beloucif et al. (2010), S. 18; Johl/Renganathan (2010), S. 42; Zu verschiedenen Gründen für Hindernisse im Forschungszugang vgl. Beloucif et al. (2010), S. 18 f.

<sup>624</sup> Vgl. Gagnon (2010), S. 52.

ehemalige Arbeitskollegen einen Zugang zum Forschungsfeld zu gewinnen.<sup>625</sup> Für die vorliegende Untersuchung wurden persönliche Kontakte genutzt und es wurden Kontakte durch Dritte gewonnen. Dazu wurden beispielsweise die Interviewpartner nach weiteren potenziellen Interviewkontakten gefragt. Hervorzuheben ist insbesondere die bedeutende Rolle des Doktorvaters der Verfasserin, welcher über ein wertvolles Netzwerk zu diversen Unternehmern und Managern verfügt.

Für die Auswahl möglicher Interviewkandidaten gelten vor allem zwei Anforderungen. Sie müssen zum einen sehr gute Kenntnisse der Branche und des Geschäftes aufweisen und zum anderen über ein strategisches Verständnis verfügen. Diesbezüglich werden als geeignete Experten Geschäftsführer, Führungspersonen des mittleren Managements, die in Strategieprozesse eingebunden sind, sowie Unternehmensberater mit spezifischen Branchenkenntnissen erachtet.

#### **4.2.3 Festlegung der Vorgehensweise für die Datenerhebung**

Zur Entwicklung und Vertiefung notwendiger Kompetenzen für die Datenerhebung, wie auch für die Datenaufbereitung und -analyse, hat die Verfasserin im Jahr 2011 an einem zweitägigen Methodenkurs zu qualitativer Interviewforschung an der Freien Universität Berlin, Deutschland teilgenommen. Aus einem weiteren im gleichen Jahr absolvierten einwöchigen Methodenkurs zu „Survey Research Methods“ an der Universität Lugano, Schweiz hat die Verfasserin ebenfalls wertvolle Kenntnisse über die qualitative Interviewforschung erlangt. Das gewonnene Wissen fließt in das geplante Vorgehen mit ein.

Die Datenerhebung erfolgt anhand von Experteninterviews. Diese Form der Datenerhebungstechnik wurde in Abschnitt 3.3.4 ausführlich behandelt. Als zentrales Instrument des Experteninterviews wird der Interviewleitfaden<sup>626</sup> entwickelt. Dieser gliedert sich in eine Einleitung, einen Hauptteil und einen Schlussteil.<sup>627</sup>

Die Einleitung (Teil A) dient der Intervieweröffnung. Nach der Begrüßung wird die Befragungsperson über den Ablauf und die Zielsetzung des Interviews orientiert und ihr wird Raum für etwaige Fragen zum Interview gegeben. Die Wahrung der Anonymität wird nochmals explizit zugesichert, damit sich die Befragungsperson möglichst frei zum gegebenen Untersuchungsgegenstand äußern kann. Zur Orientierung erhält die Befragungsperson eine Übersicht über die Interviewstruktur, auf der übersichtlich die fünf Teile (A-E) des Interviews aufgeführt sind.<sup>628</sup> So kann der Gesprächspartner während des Interviews nachvollziehen, welche Teile bereits behandelt wurden und welche Teile noch besprochen werden. Um der Befragungsperson einen angenehmen Einstieg in das Interview zu ermög-

---

<sup>625</sup> Vgl. Bryman/Bell (2015), S. 448 ff.

<sup>626</sup> Der Interviewleitfaden ist in Anhang A 1 aufgeführt.

<sup>627</sup> Zur Komposition eines Leitfadens vgl. Helfferich (2011), S. 180 f.; Bähring et al. (2008), S. 94 f.

<sup>628</sup> Die Übersicht über die Interviewstruktur ist in Anhang A 2 aufgeführt.

lichen, wird sie zunächst aufgefordert, ihren Werdegang zu beschreiben. Dieser Einstieg dient als Eisbrecher, da dem Experten einerseits Interesse und Wertschätzung entgegengebracht werden und ihm andererseits die Möglichkeit gegeben wird, sich gut in die Gesprächssituation hineinzufinden.<sup>629</sup> Von Vorteil ist weiterhin, dass die Verfasserin im Verlauf des Interviews auf die gewonnenen Informationen zurückgreifen kann.<sup>630</sup>

Der Hauptteil ist nach den drei Forschungsgegenständen gegliedert: „Unsicherheitsgrade“, „Arten des Branchenwandels“ und „strategische Verhaltensweisen“. Er besteht entsprechend aus drei Teilen (B, C und D). Die Fragen wurden unter Berücksichtigung der unter Abschnitt 4.2.1 aufgeführten Forschungsfragen formuliert.<sup>631</sup> Dabei wurde darauf geachtet, dass die Fragen kurz, verständlich und konkret formuliert sind, ohne dadurch die Inhalte zu simplifizieren. Die Verwendung von Fachtermini wurde möglichst vermieden, um den Interviewpartner nicht zu überfordern und um Missverständnisse im Falle einer unterschiedlichen Auffassung eines speziellen Begriffs zu vermeiden. Des Weiteren wurde auf die Vermeidung von mehrdimensionalen Fragen und Suggestivfragen geachtet.<sup>632</sup> Die vorformulierten Fragen dienen der Interviewerin als Gerüst für das Interview und werden bei Bedarf der Interviewsituation angepasst. Zusätze zu den Fragen dienen der Interviewerin als Stütze sowie zur Strukturierung der Ausführungen der Befragungsperson. Zu jedem Teil wird dem Interviewten ein Handout gegeben.<sup>633</sup> Diese dienen einerseits zur Erleichterung des Verständnisses indem die Ausführungen der Interviewerin visuell dargestellt sind. Andererseits können die Handouts als Basis für Notizen genutzt werden, so dass der Gesprächspartner seine Gedanken oder Erklärungen veranschaulichen kann.

Im Schlussteil (Teil E) wird dem Interviewten die Gelegenheit gegeben eigene Punkte anzusprechen, welche noch nicht behandelt wurden, und das Interview zu kommentieren.<sup>634</sup> Das Interview endet mit einem Ausblick auf das weitere Vorgehen und der Überreichung eines kleinen Präsensts als Geste der Dankbarkeit.

Insgesamt wurde bei dem Interviewleitfaden darauf geachtet, dass er formal übersichtlich und gut zu handhaben ist, damit die Aufmerksamkeit der Interviewerin nicht von der Befragungsperson und der Interviewsituation abgelenkt wird.<sup>635</sup> Der Interviewleitfaden wurde in einem Probeinterview getestet. Es wurde darauf geachtet, ob die Interviewfragen verständlich sind, ob der Aufbau des Interviewleitfadens klar strukturiert ist und die Länge des Interviews für den Interviewten, aber auch für eine ausreichende Datenerhebung adäquat ist. Anschließend wurde eine Anpassung in der Struktur des Leitfadens vorgenommen.

---

<sup>629</sup> Vgl. Bähring et al. (2008), S. 94; Gläser verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff „Anwärmfrage“, vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 147.

<sup>630</sup> Vgl. Bähring et al. (2008), S. 94.

<sup>631</sup> Zu verschiedenen Arten von Fragen und ihrer Typisierung vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 122 ff.; Collis/Hussey (2009), S. 145; Kruse (2010), S. 68 ff.

<sup>632</sup> Vgl. Diekmann (2016), S. 479 ff.; Bähring et al. (2008), S. 95; Kruse (2010), S. 68 f.

<sup>633</sup> Die Handouts sind in Anhang A 3 aufgeführt.

<sup>634</sup> Vgl. Helfferich (2011), S. 181.

<sup>635</sup> Vgl. Helfferich (2011), S. 180.

Anstatt alle Konstrukte am Anfang des Interviews vorzustellen, werden diese separat in den dazugehörigen Teilen B, C und D vorgestellt. Diese Separierung der Informationsblöcke erleichtert dem Interviewten die Informationsaufnahme.

#### 4.2.4 Festlegung der Vorgehensweise für die Datenaufbereitung

Die Audioaufzeichnungen der Experteninterviews werden vollständig verschriftlicht, da jeweils der Inhalt des gesamten Interviews für die Datenauswertung von Relevanz ist. Zur Erleichterung der Verschriftlichung wird die Transkriptions-Software f4 gewählt. Damit die Transkription wissenschaftlichen Ansprüchen genügt, bedarf es eines Regelsystems.<sup>636</sup> Dieses wird in Bezug auf die geplante Analyse ausgerichtet, welche auf den Inhalt des Gesagten abzielt und nicht etwa auf die Art und Weise, wie etwas gesagt wird. Folgende Regeln gelten für die Transkription:<sup>637</sup>

- Es wird wortwörtlich transkribiert. Vorhandene Dialekte werden jedoch nicht mit transkribiert.
- Die Sprache und Interpunktion wird leicht geglättet und damit an das Schriftdeutsch angenähert.
- Füllwörter wie z. B. „ähm“ werden nicht transkribiert.
- Zustimmungende Lautäußerungen wie z. B. „mmh“ oder „ja“ des Interviewers werden nicht transkribiert, außer wenn sie den Redefluss der Befragungsperson unterbrechen.
- Gleichzeitige Rede des Interviewers und der Befragungsperson wird nach Personen getrennt erfasst und mit den Zeichen // eingeführt und beendet.
- Erfolgt mitten in einem Satz oder Wort eine Unterbrechung, so wird diese mit dem Zeichen / gekennzeichnet. Die Unterbrechung kann durch den Sprechenden selbst geschehen oder durch den Gesprächspartner erfolgen.
- Lange, klar erkennbare Pausen werden durch Auslassungspunkte (...) gekennzeichnet.
- Lautäußerungen (z. B. lachen oder seufzen) sowie nonverbale Äußerungen (Gestik wie z. B. das Zeigen auf ein Handout), welche die Aussage verdeutlichen, werden in Klammern aufgeführt.
- Unverständliche Wörter werden mit (?) gekennzeichnet. Wird ein Wortlaut vermutet, wird das Wort mit einem Fragezeichen in Klammern gesetzt.
- Die interviewende Person wird durch ein „I“ gekennzeichnet und die Befragungsperson durch ein „B“. Gibt es mehrere Interviewer oder Befragungspersonen in einem Interview, wird dem Kürzel „I“ bzw. „B“ eine entsprechende Kennnummer zugeordnet (z. B. I1, I2 bzw. B1, B2).
- Jeder Sprechbeitrag wird durch eine Leerzeile voneinander getrennt. Am Ende jedes Absatzes werden Zeitmarken eingeführt.

---

<sup>636</sup> Vgl. Kuckartz et al. (2007), S. 27.

<sup>637</sup> Vgl. Dresing/Pehl (2011), S. 14 ff.; Kuckartz et al. (2007), S. 27 f.

Die Transkripte werden den Interviewten zur Überprüfung zugeschickt. Dieser Schritt erlaubt den Interviewten Kommentare anzubringen, um Aussagen zu präzisieren oder Missverständnisse zu klären, und das Transkript zu validieren.<sup>638</sup>

#### **4.2.5 Festlegung der Vorgehensweise für die Datenanalyse**

Die Auswertung des Datenmaterials erfolgt sequenziell. Ein Interviewtranskript nach dem Anderen wird vollständig durchgearbeitet. Jedes Interviewtranskript wird iterativ durchgegangen, so dass das erste Grobverständnis des Textes durch die Wiederholungsdurchgänge verfeinert werden kann.<sup>639</sup> Strukturiert gemäß den drei Forschungsgegenständen der Analyseeinheit – „strategische Verhaltensweisen“, „Unsicherheitsgrade“ und „Arten des Branchenwandels“ – werden die relevanten Informationen aus den Transkripten handschriftlich notiert. Anschließend werden tabellarische Zusammenfassungen erstellt, um eine bessere Übersicht über die gewonnenen Informationen zu schaffen.

Aufgrund der klaren Struktur des Interviewleitfadens und der überschaubaren Anzahl an Experteninterviews wird die Analyse ohne Anwendung einer QDA-Software begonnen.

Die Daten werden vornehmlich auf qualitative und soweit möglich auf quantitative Weise ausgewertet. Quantitative Auswertungen zielen auf die Erhebung der Häufigkeiten der aufgetretenen Typologien und ihrer Verknüpfungen ab. Die Ergebnisse sollen nicht einer statistischen Generalisierung dienen, sondern vielmehr dazu, die gewonnenen Informationen so gut wie möglich zu explizieren.

Die Interpretation der Daten erfolgt zunächst in Anlehnung der aufgestellten Forschungsfragen und hypothetischen Annahmen. Die Verfasserin bleibt dabei für alle neuen und unerwarteten Informationen aus der Praxis offen, um gegebenenfalls neue Hinweise zu finden, welche als Ausgangspunkt für den weiteren analytischen Weg dienen.<sup>640</sup>

Im Rahmen der Vorstudie werden keine Fallstudienberichte verfasst. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen direkt in die Konzipierung der Hauptstudie ein.

### **4.3 Datenerhebung**

Das Probeinterview und weitere fünf Experteninterviews wurden in dem Zeitraum September 2011 bis Dezember 2011 durchgeführt. Die Anfrage der Experten erfolgte über die Verfasserin und den Doktorvater der Verfasserin. Die Gewinnung der Akzeptanz der Teilnehmer für die Datenerhebung ist von zentraler Bedeutung, um eine Vertrauensbasis auf-

---

<sup>638</sup> Vgl. Abschnitte 3.2.4.1; 3.2.4.3.

<sup>639</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 603.

<sup>640</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.4.1.

bauen und tiefe Einblicke in das Forschungsfeld gewinnen zu können.<sup>641</sup> Es hat sich gezeigt, dass die Bereitschaft der Experten zur Durchführung des Interviews sehr groß war, was durchaus auf den bereits bestehenden Kontakt zurückgeführt werden kann. Die große Bereitschaft zu den Interviews zeigt sich unter anderem in der Dauer der Interviews. Einige Interviewte haben sich weitaus mehr Zeit für die Interviews genommen als die vorab vereinbarte Dauer von rund 60–90 Minuten. Insgesamt wurden rund 10 Stunden Tonmaterial aufgezeichnet. Die umfangreichen Gespräche haben eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Forschungsthema erlaubt.

Das Probeinterview und ein weiteres Interview wurden von zwei Interviewern, bestehend aus der Verfasserin und ihrem Doktorvater, durchgeführt. Die weiteren vier Interviews wurden ausschließlich von der Verfasserin durchgeführt. Die gemeinsame Interviewführung hat sich vor allem als Start in die Interviewserie als dienlich erwiesen. Durch eine gelungene Abstimmung der Interviewer konnte eine Verteilung der „Last der Interviewführung“<sup>642</sup> und eine gegenseitige Ergänzung beim Stellen notwendiger Nachfragen erreicht werden. Da eine gemeinsame Interviewführung jedoch nicht zwingend notwendig war und diese einen erheblich größeren Aufwand bedeutet hätte, wurde davon abgesehen, alle Interviews mit zwei Interviewern durchzuführen. Ein gemeinsam geführtes Interview fand mit zwei Befragungspersonen gleichzeitig statt. Dabei wurde darauf geachtet, dass sich die Befragungspersonen nicht gegenseitig beeinflussen. Da jeder Befragte unterschiedliche Branchen behandelt hat, konnte dieses „Risiko“ ausgeschlossen werden.

Eine Übersicht über die durchgeführten Interviews, die behandelten Branchen, respektive Tätigkeitsgebiete der Geschäfte, die Funktionen der Interviewten, das jeweilige Datum und die Interviewdauer gibt Tabelle 4-2. Alle Interviews fanden in der Schweiz im Großraum Freiburg, Bern und Zürich statt. Sie wurden in Hochdeutsch durchgeführt und mit zwei Diktiergeräten aufgezeichnet, wobei ein Diktiergerät als Backup diente. Des Weiteren hat die Verfasserin während der Gespräche Notizen gemacht.

Der Interviewleitfaden wurde flexibel angewendet und an die jeweilige Interviewsituation angepasst, wenn der Bedarf dazu bestand. Die Handouts, welche den Interviewten während des Interviews gegeben wurden, haben sich als sehr nützlich erwiesen. Sie halfen, den Fokus des Gesprächs auf die Untersuchungsgegenstände aufrechtzuerhalten und die Interviewten haben sie genutzt, um Ausführungen zu veranschaulichen.

---

<sup>641</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.3.2; Gagnon (2010), S. 58.

<sup>642</sup> Gläser/Laudel (2009), S. 154.



Fall-studie	Branche respektive Tätig-keitsgebiet des Geschäftes	Funktion des Interviewten	Datum	Dauer in Std.
*	Personentransport mit Bahn	Unternehmensberater	20.09.2011	02:13
*	Spital im stationären Bereich			
A	Stromproduktion Europa	Leiterin Business Develop-ment einer Division	30.09.2011	01:55
B	Internationales Distributionsgeschäft	Head New Businesses	01.10.2011	00:53
C	Luftfahrt			
D	Biopharma	Unternehmensbera-ter/Partner und ein weiterer Unternehmens-berater/Project Leader	18.10.2011	01:27
E	Schweizer Krankenkasse			
F	Retailbanking			
G	Investmentbanking			
H	Bauchemie	Leiterin Internal Audit Cor-porate (Bauchemie) Geschäftsführerin (Schließsysteme)	20.10.2011	01:55
I	Schließtechnik; mechanische Schließsysteme			
J	Schließtechnik; elektronische Schließsysteme			
K	Personennahverkehr	Unternehmensberater	02.11.2011	01:46
L	Kurzstreckenflüge			
M	Automobilbranche			
* Probeinterview				

Tabelle 4-2: Übersicht über die Experteninterviews der Vorstudie<sup>643</sup>

#### 4.4 Datenaufbereitung

Jeder Datensatz wird mit aussagekräftigen Dateinamen gekennzeichnet. Schließlich werden elektronische und papierbasierte Ordner-Strukturen zur Erstellung einer formalen Datenbank angelegt. Für jedes Interview wird ein elektronischer Ordner angelegt, in dem die Audiodatei, die Notizen zum Interview und nach der Verschriftlichung der Audiodatei auch das Transkript gespeichert werden. Zusätzlich wird ein Ordner angelegt, in dem die gedruckten Interviewunterlagen und handschriftlichen Notizen abgelegt werden.

Die Audiodateien der Interviews wurden vollständig gemäß der festgelegten Transkriptionsregeln<sup>644</sup> in MS Word verschriftlicht. Mit Hilfe der Transkriptions-Software f4 wurde nach jedem Absatz automatisch eine Zeitmarke gesetzt. Anschließend wurden die Transkripte zur Überprüfung an die Interviewten verschickt. Alle Interviewten haben die Transkripte autorisiert. Korrekturvorschläge und Präzisionshinweise der Interviewten hat die

<sup>643</sup> Eigene Darstellung.

<sup>644</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.4.

Verfasserin geprüft und in den Transkripten berücksichtigt. Insgesamt umfassen die Transkripte rund 200 Seiten.

#### **4.5 Datenanalyse**

Die Datenanalyse fand auf qualitative und quantitative Weise statt. Für die qualitative Datenanalyse ist die Verfasserin die Interviewtranskripte Stück für Stück durchgegangen und hat handschriftlich die zentralen Informationen zu der definierten Analyseeinheit extrahiert. Dazu gehören Informationen zu der jeweils behandelten Branche und den Unternehmen, wie auch zu den drei Forschungsgegenständen den „Unsicherheitsgraden“, den „Arten des Branchenwandels“ und den „strategischen Verhaltensweisen“. Entsprechend wurden die beschriebenen Szenarien, die bedrohten Ressourcen und Angebote sowie die strategischen Verhaltensweisen herausgearbeitet.

Im Rahmen der quantitativen Datenanalyse wurden die Interviews bezüglich Art des Branchenwandels, Unsicherheitsgrad und strategischen Verhaltensweisen anhand von Zahlen und Buchstaben codiert. Das Ziel bestand darin, die Daten für eine Auswertung der Häufigkeiten der aufgetretenen Typologien in Excel zu verwenden sowie für eine tabellarische Auswertung hinsichtlich der Verknüpfungen von Unsicherheitsgraden und Arten des Branchenwandels wie auch von strategischen Verhaltensweisen, Unsicherheitsgraden und Arten des Branchenwandels.

Die klare Struktur des Interviewleitfadens hinsichtlich der einzelnen Forschungsgegenstände erleichterte die Analyse der Transkripte. Die Struktur ermöglichte der Verfasserin ein systematisches Durchgehen der Transkripte für jeden Forschungsgegenstand. Der Entschluss, für die Analyse keine QDA-Software zu verwenden, wird unter Berücksichtigung des nicht zu unterschätzenden Zeitaufwandes bei der Verwendung einer QDA-Software und der vorhandenen geeigneten Struktur der Daten als gerechtfertigt erachtet.

#### **4.6 Resultate**

Die Gespräche mit den Experten haben der Verfasserin wertvolle Einblicke in die Praxis erlaubt. Der Diskussionsbedarf hat sich vor allem daraus ergeben, dass die Interviewten teilweise ein unterschiedliches Verständnis bezüglich den Arten des Branchenwandels und der Unsicherheitsgrade hatten. Folglich wurden die dahinter stehenden Begriffe wie Szenarien, Branche, Angebot, Ressourcen und Bedrohung diskutiert und klargestellt. Aber auch die Termini der strategischen Verhaltensweisen haben teilweise hinsichtlich ihrer Abgrenzung zu Nachfragen und Diskussionsbedarf seitens der Interviewpartner geführt. Dies zeigt, dass die bestehende Vielfältigkeit in der Praxis ein einheitliches Begriffsverständnis erschwert.

Die Auswertung der Experteninterviews zeigt, dass die drei in Anlehnung an Courtney et al. (1997) modifizierten Unsicherheitsgrade „Quite-Clear Future“, „Probable Scenario“ und „Scenarios without known probability“ in der Praxis auftreten. Eine Anpassung der Bezeichnungen von zwei Unsicherheitsgraden erscheint allerdings sinnvoll. Der Unsicherheitsgrad „Quite-Clear Future“ wird in „One Direction“ umbenannt. Der Term „Quite-Clear Future“ erscheint zu schwammig. Der Term „One Direction“ bezieht sich auf die eine identifizierte Entwicklung, dessen grundsätzliche Richtung bekannt ist. Wie präzise oder unpräzise diese identifizierte Zukunftsentwicklung bzw. dieses identifizierte Szenario beschrieben werden kann, sollte zusätzlich erfasst werden (vgl. nachfolgender Absatz). Bei der Bezeichnung des Unsicherheitsgrades „Scenarios without known Probability“ wird das Wort „known“ weggelassen. Der Zusatz erscheint zum einen überflüssig und kann zum anderen irreführend sein. „Known“ bedeutet im Englischen „bekannt“. Die Wahrscheinlichkeit muss allerdings nicht objektiv bekannt sein, sie kann auch nach subjektiver Einschätzung zugeordnet werden.

Wie vorangehend angesprochen erscheint für die Bestimmung der Unsicherheit nicht nur die Identifikation des Unsicherheitsgrades als wichtig, sondern auch die Unterscheidung, ob sich ein Szenario präzise umschreiben lässt oder nicht. Daher wird zusätzlich der Präzisionsgrad der Beschreibung eines Szenarios zur Bestimmung der Unsicherheit hinzugezogen. Der Präzisionsgrad wird in fünf Stufen differenziert: sehr hoch, hoch, mittel, gering, sehr gering. Bei einem sehr hohen Präzisionsgrad der Beschreibung eines Szenarios liegt sehr geringe Unsicherheit innerhalb des betreffenden Szenarios vor, während bei einem sehr geringen Präzisionsgrad der Beschreibung eines Szenarios eine sehr hohe Unsicherheit innerhalb des betreffenden Szenarios vorliegt. In Abschnitt 2.5.3.2 ist diese zweite Dimension der Beschreibung der Unsicherheit grafisch dargestellt und die resultierende Spezifikation der Unsicherheitsgrade, welche in der Hauptstudie angewendet wird, anschaulich aufgeführt.

Die Auswertung der Experteninterviews ergibt des Weiteren, dass alle vier in Anlehnung an McGahan (2004a) definierten Arten des Branchenwandels in der Praxis auftreten. Die Bezeichnung einer Art des Branchenwandels bedarf einer Anpassung: Der „kontinuierliche Wandel“ wird als „progressiver Wandel“ bezeichnet. Die Vorstudie zeigt, dass sich diese Art des Branchenwandels nicht unbedingt kontinuierlich vollzieht, sondern sich auch schrittweise vollziehen kann. Der von McGahan (2004a) stammende Begriff „progressive“ wird somit im Folgenden für die Beschreibung dieser Art des Wandels übernommen.

Die ausführlichen Diskussionen lassen ferner den Bedarf erkennen, die Branchenveränderungen nicht ausschließlich anhand der Art des Branchenwandels zu bestimmen, sondern auch anhand der Beschreibung der generellen Umfeldveränderungen. Damit soll die Gewinnung eines umfassenderen Bildes des Wandels und eines klareren Verständnisses von Zusammenhängen zwischen Wandel und Unsicherheit ermöglicht werden. Der Erfassung der generellen Umfeldveränderungen wird daher in der Hauptstudie mehr Raum gegeben. Die diesbezüglich vertiefende Literaturanalyse zu Ansätzen zur Erfassung von Umfeldveränderungen ist Teil des Kapitels 2, Abschnitt 2.4.3.

Alle fünf strategischen Verhaltensweisen der in Anlehnung an Courtney et al. (1997) verwendeten Typologie sind in der Vorstudie aufgetreten. In verschiedenen Experteninterviews wurden darüber hinaus weitere strategische Verhaltensweisen angesprochen. Dieses Resultat macht deutlich, dass die fünf strategischen Verhaltensweisen nicht für die Untersuchung der in der Praxis vorliegenden strategischen Verhaltensweisen ausreichen. Folglich bedarf es hierzu einer vertiefenden Literaturanalyse. Die aus der Literaturanalyse resultierende Herausarbeitung unterschiedlicher Ansätze zur Unterscheidung generischer Geschäftsstrategien, welche in der Hauptstudie angewendet werden, ist Teil des Kapitels 2, Abschnitt 2.6.2.

Eine weitere entscheidende Erkenntnis betrifft die Abgrenzung der Branche. Es wurde deutlich, dass die Betrachtung umfassender Branchen ungeeignet ist, um konkrete Erkenntnisse über einen Zusammenhang zwischen der Art des Wandels, den Unsicherheiten und den strategischen Verhaltensweisen von Unternehmen gewinnen zu können. Umfeldveränderungen können sich in verschiedenen Wettbewerbsarenen unterschiedlich auswirken. Daher bedarf es der Betrachtung klar abgegrenzter Wettbewerbsarenen respektive eng gefasster Branchen.

Bevor die zwei Forschungsfragen „Wie hängen Unsicherheitsgrade und Arten des Branchenwandels zusammen?“ und „Welche strategischen Verhaltensweisen kommen in welchen Kombinationen von Unsicherheitsgraden und Arten des Branchenwandels zur Anwendung?“ beantwortet werden können bedarf es folglich

- einer Spezifizierung der Unsicherheitsgrade,
- einer umfassenderen Betrachtung des Wandels, indem auch die generellen Umfeldentwicklungen charakterisiert werden,
- einer Erweiterung der Typologie der strategischen Verhaltensweisen sowie
- der Untersuchung eng abgegrenzter Branchen.

Die Resultate der Untersuchung der Verbindungen zwischen den erhobenen Unsicherheitsgraden und den Arten des Branchenwandels sowie der Verknüpfungen mit den erhobenen strategischen Verhaltensweisen werden bei der Durchführung der Hauptstudie und der Datenanalyse im Hinterkopf behalten. Tabelle 4-3 fasst die Resultate der Auswertung zusammen. Die Fälle I und J konnten für die Auswertung nicht verwendet werden, da es sich hier nicht um Branchen respektive Tätigkeitsgebiete der Geschäfte handelt, sondern um Produktsegmente, welche keine Bestimmung der Art des Branchenwandels zulassen.<sup>645</sup> Sie sind somit nicht aufgeführt. Die Auswertung zeigt keine herausstechenden Besonderheiten auf, einzelne Auffälligkeiten können jedoch festgehalten werden. Diese werden nachfolgend aufgeführt.

---

<sup>645</sup> Vgl. externer Anhang, Vorstudie, Interview zu den Fällen H, I, J, Branche Schließtechnik; hier wurden mechanische und elektronische Schließsysteme behandelt. Der Fokus auf diese Produktsegmente lässt keine Bestimmung der Art des Branchenwandels zu.

<div> <div>Unsicherheitsgrad</div> <div>Art des Branchenwandels</div> </div>	Quite-Clear Future	Probable Scenario	Scenarios without known probability
<b>Kontinuierlicher Wandel</b>	K <sub>a</sub> : Adapt K <sub>b</sub> : Adapt	E <sub>a</sub> : Shape, Adapt E <sub>b</sub> : Adapt, Reserve the Right to Play, Observe and Wait  F <sub>a</sub> : Adapt F <sub>b</sub> : Adapt  H <sub>a</sub> : Shape, Adapt	D <sub>a</sub> : Shape, Adapt D <sub>b</sub> : Adapt  G <sub>a</sub> : Shape, Adapt G <sub>b</sub> : Reserve the Right to Play
<b>Bedürfnis- und angebots-induzierter Wandel</b>	L <sub>a</sub> : Adapt L <sub>b</sub> : Adapt		
<b>Ressourceninduzierter Wandel</b>		M <sub>a</sub> : Shape M <sub>b</sub> : Adapt, Reserve the Right to Play  C <sub>a</sub> : Shape C <sub>b</sub> : Adapt, Reserve the Right to Play	A <sub>a</sub> : Adapt A <sub>b</sub> : Shape, Reserve the Right to Play, Observe and Wait
<b>Radikaler Wandel</b>		B <sub>a</sub> : Shape, Adapt B <sub>b</sub> : Observe and Wait, Harvest and Quit	
A, B, C etc.: Fallstudie A <sub>a</sub> , A <sub>b</sub> , B <sub>a</sub> , B <sub>b</sub> , C <sub>a</sub> , C <sub>b</sub> etc.: Unternehmen a, b des jeweils zugeordneten Falls			

**Tabelle 4-3: Verknüpfungen von Strategietypen mit Unsicherheitsgraden und Arten des Branchenwandels<sup>646</sup>**

Mit drei von insgesamt elf Verknüpfungen liegt die häufigste Verknüpfung zwischen dem „kontinuierlichen Wandel“ und dem „Probable Scenario“ vor. Der „kontinuierliche Wandel“ und das „Probable Scenario“ treten auch am häufigsten auf; jeweils in sechs von elf Fällen. Aufgrund der geringen Fallzahl lassen die Häufigkeiten keine statistische Generalisierung zu. Die Verteilungen dienen lediglich einem ersten Eindruck von möglichen Zusammenhängen. So tritt beispielsweise wie erwartet der niedrigste Unsicherheitsgrad „Quite Clear Future“ in der stärksten Art des Wandels, dem „radikalen Wandel“, nicht auf. Insgesamt lässt die Verteilung der Verknüpfungen allerdings auf kein bestimmtes Muster schließen.

Gleiches gilt für die Analyse der strategischen Verhaltensweisen in Kombination mit den Unsicherheitsgraden und den Arten des Branchenwandels. Auffällig ist, dass die strategi-

<sup>646</sup> Eigene Darstellung.

sche Verhaltensweise „Adapt“ bei sechzehn von 21 Unternehmen und damit am häufigsten auftritt. Der Strategietyp „Harvest and Quit“ tritt hingegen bei einem Unternehmen und damit am seltensten auf. Besondere Auffälligkeiten hinsichtlich der Verknüpfungen mit Unsicherheitsgraden und Arten des Branchenwandels liegen nicht vor. Unter Berücksichtigung der angepassten Typologie generischer Geschäftsstrategien werden die Verknüpfungen der strategischen Verhaltensweisen mit Unsicherheitsgraden und Arten des Wandels in der Hauptstudie weiter untersucht.

Die Auswertung der Experteninterviews wurde in einem Doktorandenseminar an der Universität Bern im Dezember 2011 vorgestellt und diskutiert. Aus den Resultaten der Vorstudie und den damit zusammenhängenden Diskussionen ist zu schlussfolgern, dass eine Abfrage der weiterentwickelten Typologien anhand eines Fragebogens aufgrund des möglichen unterschiedlichen Verständnisses der verschiedenen Begriffe nicht sinnvoll erscheint. Ein Vergleich der auf solche Weise erhobenen Ergebnisse kann zu falschen Schlussfolgerungen führen. Darüber hinaus bedarf es vor der Bestimmung der Art des Wandels, des Unsicherheitsgrades sowie der strategischen Verhaltensweisen einer differenzierten Erhebung der relevanten Faktoren. Es erscheint somit sinnvoll im Rahmen der Hauptstudie weitere Experteninterviews durchzuführen und dabei die Fragestellungen offener als in der Vorstudie zu formulieren. Anstatt die Befragungspersonen aufzufordern, die Art des Wandels, den Unsicherheitsgrad und die strategischen Verhaltensweisen gemäß einer Typologie zu bestimmen und die Wahl zu begründen, erscheint es sinnvoller, sie die Veränderungen, die erwarteten Entwicklungen, die Unsicherheit, die Stabilität und die (strategischen) Verhaltensweisen beschreiben zu lassen. Die Bestimmung der Art des Wandels, des Unsicherheitsgrades sowie der strategischen Verhaltensweisen wird als Teil der Aufgabe der Forscherin erachtet.

Unter Berücksichtigung der gewonnenen Erkenntnisse und der vertieften Literaturanalyse wird im nachfolgenden Kapitel fünf das Untersuchungsdesign für die Hauptstudie entwickelt und die Durchführung der Studie beschrieben.

## **5 Vorbereitung und Durchführung der Hauptstudie**

### **5.1 Kapitelüberblick**

Kapitel fünf beinhaltet die Vorbereitung und die Durchführung der Hauptstudie. Nach dem Kapitelüberblick wird unter 5.2 das Untersuchungsdesign entwickelt und die Untersuchungsvorbereitung dargelegt. Anschließend wird die Durchführung der Datenerhebung in Abschnitt 5.3 und die Durchführung der Datenaufbereitung in Abschnitt 5.4 beschrieben. Schließlich wird das Vorgehen der Datenanalyse unter 5.5 dargelegt.

### **5.2 Untersuchungsdesign und -vorbereitung**

#### **5.2.1 Festlegung der Forschungsfragen und der Zielsetzungen der Hauptstudie**

Die Erkenntnisse aus der Vorstudie<sup>647</sup> und aus der vertieften Literaturanalyse haben zu Anpassungen der in der Vorstudie angewendeten Typologie des Branchenwandels, der Unsicherheitsgrade und der strategischen Verhaltensweisen geführt. Für die Untersuchung der Umfeldveränderungen wurden eine Typologie zur Bestimmung der Umfelddynamik und eine Typologie zur Bestimmung der Umfeldturbulenz hinzugezogen. Die Resultate dieser Modifikationen sind den Abschnitten 2.4.4, 2.5.4 und 2.6.3 zu entnehmen.

Basierenden auf den angepassten und hinzugefügten Typologien stehen vier Fragestellungen im Mittelpunkt der Hauptstudie:

- Sind die Typologien der Umfelddynamik, der Umfeldturbulenz und der Art des Wandels zur Erfassung und Bestimmung der Umfeldveränderungen in der Praxis anwendbar? Die Forschungsfrage verfolgt das Ziel, die in der Praxis vorherrschende Komplexität hinsichtlich der Ausprägungen der Umfelddynamik, der Umfeldturbulenz und des Wandels zu untersuchen. Dazu sollen Übereinstimmungen wie auch Abweichungen zu den in der Literatur vorliegenden Typologien aufgedeckt werden.
- Ist die Typologie der Unsicherheitsgrade zur Erfassung und Bestimmung der Unsicherheit in der Praxis anwendbar? Dazu sollen Übereinstimmungen wie auch Abweichungen zu den in der Literatur vorliegenden Typologien aufgedeckt werden.
- Ist die Typologie der generischen strategischen Verhaltensweisen in der Praxis anwendbar? Diese Forschungsfrage verfolgt das Ziel, die in der Praxis vorherrschende Vielfältigkeit strategischer Verhaltensweisen zu untersuchen und mit den entwickelten Typologien zu vergleichen.
- Wie stehen „Umfeldveränderungen“, „Unsicherheit“ und „strategische Verhaltensweisen“ zueinander in Beziehung? Die vierte Forschungsfrage zielt darauf ab, Verknüpfungen zwischen den vorangehend genannten Typologien zu untersuchen.

---

<sup>647</sup> Vgl. Abschnitt 4.6.

Das Ziel der Hauptstudie besteht somit zum einen darin, die Anwendbarkeit der Typologien und ihre Zweckmäßigkeit in der Praxis zu überprüfen. Zum anderen soll untersucht werden, ob Verknüpfungen zwischen den Typologien vorliegen.

Die Verfasserin hat Ansätze für das Vorgehen der Hauptstudie in einem Doktorandenseminar an der Universität Freiburg, Schweiz, im Mai 2012 präsentiert und zur Diskussion gestellt. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse fließen in die Konzipierung der Hauptstudie ein.

### 5.2.2 Definition des Untersuchungsfeldes und Auswahl der Fälle

Analog zu Kapitel vier wird im Folgenden zunächst das Untersuchungsfeld definiert. Anschließend werden die Kriterien zur Auswahl der Fälle und der Befragungspersonen angezeigt.

Das Untersuchungsfeld umfasst strategische Verhaltensweisen eines Geschäftes unter Umfeldveränderungen und Unsicherheit. Es können entsprechend drei Forschungsgegenstände unterschieden werden: „strategische Verhaltensweisen“, „Umfeldveränderungen“ und „Unsicherheit“. Im Vergleich zur Vorstudie ist das Untersuchungsfeld somit etwas weiter gefasst.<sup>648</sup> Das ist darin begründet, dass die Umfeldentwicklungen nicht nur spezifisch hinsichtlich der Art des Wandels, sondern auch hinsichtlich der Stärke und des Ausmaßes erhoben und anschließend ausgewertet werden sollen. Ähnliches gilt für den Forschungsgegenstand „Unsicherheit“. Hier interessieren nicht nur die möglichen Zukunftsentwicklungen und die damit verbundenen Unsicherheiten bei strategischen Entscheiden, sondern auch das Ausmaß der Unsicherheit innerhalb eines identifizierten Szenarios. Der relevante Zeitraum kann von Fall zu Fall variieren und je Wettbewerbsarena und vorherrschender Dynamik drei bis zehn Jahre umfassen.

Die Hauptstudie entspricht einer holistischen Mehrfallstudie nach Yin.<sup>649</sup> Holistisch ist die Studie, da jedes untersuchte Geschäft als Einheit betrachtet wird. Yin (2014) schlägt ein holistisches Forschungsdesign vor, wenn bisher relativ wenige Erkenntnisse über den Forschungsgegenstand vorliegen, da ein holistisches Forschungsdesign auf eine ganzheitliche Problembetrachtung abzielt. Für die vorliegende Problemstellung trifft dies genau so zu. Die Untersuchung soll es ermöglichen, ein besseres Verständnis für die Beziehungen zwischen „strategischen Verhaltensweisen“, „Umfeldveränderungen“ und „Unsicherheiten“ zu bekommen.<sup>650</sup> Es werden mehrere Fälle untersucht, da die Verfasserin nicht an einem speziellen Fall interessiert ist, sondern an der Untersuchung verschiedener Fälle. Gegenüber der Untersuchung von einem einzelnen Fall ermöglicht eine Mehrfallstudie, mehrere Fälle

---

<sup>648</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.

<sup>649</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.3.1; Yin (2014), S. 50 ff.

<sup>650</sup> Vgl. Abschnitt 1.2.1.



miteinander zu vergleichen. Sie weist zudem den Vorteil auf, insgesamt robuster zu sein.<sup>651</sup> Die Selektionsstrategie der Fälle und der Befragungspersonen erfolgt wie in der Vorstudie gemäß einer begründeten Vorabfestlegung<sup>652</sup> und basiert auf den nachfolgend festgelegten Kriterien.<sup>653</sup>

Für die Untersuchung kommen kleine und mittelständische Unternehmen ebenso in Frage wie Großunternehmen. Es werden dynamische, wie auch statische Branchen berücksichtigt.<sup>654</sup> Zentral ist jeweils eine klare Eingrenzung der Wettbewerbsarena.<sup>655</sup> Es werden bewusst Fälle aus verschiedenen Branchen ausgewählt, um eine Erhebung der in der Praxis vorherrschenden Vielfältigkeit zu ermöglichen. Dies ist für die vorliegende Arbeit von großer Bedeutung, denn erst die Erfassung der auftretenden Bandbreite an Umfeldveränderungen, Unsicherheiten und strategischen Verhaltensweisen ermöglicht eine Überprüfung der Anwendbarkeit und Zweckmäßigkeit der Typologien und eine Analyse der Verknüpfungen der Typologien.

Wie bereits in der Vorstudie bildet der Zugang der Verfasserin zu den Befragungspersonen ein weiteres zentrales Kriterium.<sup>656</sup> In der Hauptstudie werden erneut persönliche Kontakte genutzt. Diesbezüglich sind die bedeutenden Rollen des Doktorvaters und des Zweitreferenten zu nennen, welche über ein sehr wertvolles Netzwerk zu diversen Unternehmern und Managern verfügen, so dass eine ausreichende Anzahl an Experten kontaktiert und für die Interviews gewonnen werden konnten. Für die Auswahl möglicher Interviewkandidaten gelten die gleichen Anforderungen, welche in der Vorstudie relevant waren. Die Experten müssen sehr gute Kenntnisse der Branche und des Geschäftes haben und über ein strategisches Verständnis verfügen. Als geeignete Befragungspersonen gelten Geschäftsführer, Führungspersonen des mittleren Managements, die in Strategieprozesse eingebunden sind, sowie Unternehmensberater. Während der Datenerhebung und der Fallanalysen reflektiert die Verfasserin die Auswahl der Fälle und der Befragungspersonen und bleibt offen dafür, diese zu revidieren, wenn neue Erkenntnisse Anlass dazu geben.

Zur Weiterentwicklung und zur Vertiefung notwendiger Kompetenzen für die Datenerhebung, -aufbereitung und -analyse hat die Verfasserin im Jahr 2012 einen einwöchigen Methodenkurs zu qualitativen Interviews an der Universität Lugano, Schweiz absolviert. Das geplante Vorgehen für die Datenerhebung, -aufbereitung und -analyse in dieser Hauptstudie wird in den folgenden Abschnitten 5.2.3, 5.2.4 und 5.2.5 vorgestellt.

---

<sup>651</sup> Vgl. Yin (2014), S. 51 ff. und S. 57; Merriam (2009), S. 49 f.

<sup>652</sup> Diese Selektionsstrategie steht im Gegensatz zu einer Begründung der Fallauswahl im Verlauf der Datenerhebung, dem sog. „theoretischen Sampling“ nach Glaser und Strauss. Vgl. Kruse (2010), S. 84; Glaser/Strauss (2005), S. 53 ff.

<sup>653</sup> Vgl. Bryman/Bell (2015), S. 449; Kruse (2010), S. 84.

<sup>654</sup> Zur Definition dynamischer und statischer Branchen vgl. Abschnitt 2.4.2.

<sup>655</sup> Die Vorstudie hat gezeigt, dass die Betrachtung einer Branche zu weit gefasst ist. Vgl. Abschnitt 4.6.

<sup>656</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.

### 5.2.3 Festlegung der Vorgehensweise für die Datenerhebung

Für die Datenerhebung werden Experteninterviews durchgeführt und zusätzlich Dokumente recherchiert. Durch die Kombination des sog. reaktiven Verfahrens des Experteninterviews, bei dem die Verfasserin Teil der Untersuchungssituation ist, mit dem nicht-reaktiven Verfahren der Erhebung und Analyse von Dokumenten wird eine Between-Method-Triangulation verfolgt. Auf diese Weise „sollen die Grenzen beider methodischen Zugänge überschritten werden“<sup>657</sup>. Gleichzeitig folgt die Verfasserin der Empfehlung von Gagnon (2010) und Yin (2014), durch die Verwendung mehrerer Quellen und Datenarten (verbale Daten sowie schriftlich verfasste Daten) eine Datentriangulation anzustreben, um eine Erhöhung der Datenqualität zu erzielen.<sup>658</sup>

Als zentrales Instrument des Experteninterviews wird der Interviewleitfaden<sup>659</sup> entwickelt. Dieser gliedert sich in sechs Teile.

Teil I dient der Intervieweröffnung. Nach der Begrüßung werden mit dem Interviewpartner nochmals die Interviewdauer, die Aufnahme des Interviews und die Wahrung der Anonymität besprochen. Die Interviewerin stellt sich anschließend kurz vor, nimmt Bezug zu ihrem Forschungsprojekt und nennt die Zielsetzung des Interviews. Die Befragungsperson wird über den Ablauf des Interviews orientiert und erhält eine Übersicht über die Interviewstruktur<sup>660</sup>, auf der die sechs Teile des Interviews übersichtlich aufgeführt sind. Diese Art der Orientierungshilfe hat sich bereits in der Vorstudie bewährt. Bevor die Interviewerin mit ihrer ersten Interviewfrage beginnt, wird der Befragungsperson die Möglichkeit für etwaige Fragen gegeben.

In Teil II wird die Befragungsperson aufgefordert, ihren Werdegang und ihre derzeitige Position zu beschreiben. Dieser Einstieg dient als Eisbrecher, da dem Experten einerseits Interesse und Wertschätzung entgegengebracht werden und ihm andererseits die Möglichkeit gegeben wird, sich gut in die Gesprächssituation hineinzufinden.<sup>661</sup> Von Vorteil ist zudem, dass die Verfasserin im Verlauf des Interviews auf die gewonnenen Informationen zurückgreifen kann.<sup>662</sup>

Die Teile III, IV und V bilden den Hauptteil des Interviews. Teil III behandelt die Eingrenzung des Angebotsbereichs des untersuchten Geschäftes. Dieser Teil ist von zentraler Bedeutung für den weiteren Interviewverlauf. Die Vorstudie hatte bereits gezeigt, dass die Eingrenzung der Branche respektive der Wettbewerbsarena nicht zu weit (z. B. Betrachtung einer umfassenden Branche) aber auch nicht zu eng gefasst werden darf (z. B. Fokus

---

<sup>657</sup> Flick (2013), S. 313.

<sup>658</sup> Vgl. Abschnitte 3.2.3.1 und 3.2.3.2.

<sup>659</sup> Der Interviewleitfaden ist in Anhang A 4 aufgeführt.

<sup>660</sup> Die Übersicht über die Interviewstruktur ist in Anhang A 5 aufgeführt.

<sup>661</sup> Vgl. Bähring et al. (2008), S. 94; Gläser verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff „Anwärmfrage“. Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 147.

<sup>662</sup> Vgl. Bähring et al. (2008), S. 94.

auf eine Produktgruppe).<sup>663</sup> Die Verfasserin bereitet sich entsprechend darauf vor, mit etwaigen Nachfragen eine klare Eingrenzung der Branche vorzunehmen. Die Teile IV und V gliedern sich gemäß der drei Forschungsgegenstände „Umfeldveränderungen“ (Teil IV.1), „Unsicherheiten“ (Teil IV.2) und „strategische Verhaltensweisen“ (Teil V).

Teil VI bildet den Schlussteil. Dem Interviewten wird hier die Möglichkeit gegeben, für ihn relevante und bisher nicht besprochene Aspekte anzusprechen, sowie etwaige Fragen zu stellen. Abschließend wird das weitere Vorgehen besprochen und dem Interviewten ganz herzlich gedankt.

Die Fragen wurden aufbauend auf den unter Abschnitt 5.2.1 aufgeführten Forschungsfragen formuliert.<sup>664</sup> Es wurde darauf geachtet, dass die Fragen kurz, verständlich und konkret formuliert sind, ohne dadurch die Inhalte zu simplifizieren. Die Verwendung von Fachtermini ohne dessen Erklärung wurde möglichst vermieden, um den Interviewten nicht zu überfordern und um Missverständnisse im Falle einer unterschiedlichen Auffassung eines speziellen Begriffs zu vermeiden. Des Weiteren wurde auf die Vermeidung von mehrdimensionalen Fragen und Suggestivfragen geachtet.<sup>665</sup> Die vorformulierten Fragen dienen der Interviewerin als Gerüst für das Interview und werden bei Bedarf der Interviewsituation angepasst.

Insgesamt wurde bei dem Interviewleitfaden darauf geachtet, dass er formal übersichtlich und für die Interviewerin gut zu handhaben ist, damit die Aufmerksamkeit der Interviewerin nicht von der Befragungsperson und der Interviewsituation abgelenkt wird.<sup>666</sup> Der Leitfaden wurde in zwei Probeinterviews getestet. Dabei wurde vor allem darauf geachtet, ob die Interviewfragen verständlich sind, ob der Aufbau des Interviewleitfadens klar strukturiert ist und die Länge des Interviews für den Interviewten, ebenso wie für eine ausreichende Datenerhebung adäquat ist. Nach dem ersten Probeinterview wurden leichte Anpassungen bei Fragestellungen vorgenommen sowie die Anordnung einer Frage optimiert. Nach dem zweiten Probeinterview wurden minimale Anpassungen zur Präzisierung von Zusatzfragen vorgenommen.

Die Verfasserin stellt eine gute Vorbereitung auf die Interviews sicher, indem sie den Interviewleitfaden auswendig kennt und verschiedene Zusatz- und Detailfragen vorbereitet, so dass sie je nach Interviewverlauf notwendige Nachfragen zielgerichtet stellen kann.

Ergänzend zu den Experteninterviews werden Sekundärdaten erhoben, indem verschiedene mit der Themenstellung und/oder dem Geschäft verbundene interne und externe Quellen

---

<sup>663</sup> Vgl. Abschnitt 4.6.

<sup>664</sup> Zu verschiedenen Arten von Fragen und ihrer Typisierung vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 122 ff.; Collis/Hussey (2009), S. 145; Kruse (2010), S. 68 ff.

<sup>665</sup> Vgl. Diekmann (2016), S. 479 ff.; Bähring et al. (2008), S. 95; Kruse (2010), S. 68 f.

<sup>666</sup> Vgl. Helfferich (2011), S. 180.

analysiert werden.<sup>667</sup> Zum Abschluss des Interviews werden die Interviewten um die Bereitstellung interner Dokumente oder um die Präzisierung erwähnter Quellen gebeten, wenn sich dies während des Interviews als relevant erwiesen hat.

#### **5.2.4 Festlegung der Vorgehensweise für die Datenaufbereitung**

Die Audioaufzeichnungen der Experteninterviews werden vollständig verschriftlicht, da für die Datenauswertung jeweils der gesamte Inhalt des Interviews von Relevanz ist. Dazu wird die Transkriptions-Software f4 verwendet. Es wird das gleiche Regelsystem angewendet, welches bereits für die Transkriptionen in der Vorstudie diente.<sup>668</sup> Einzig die Stärke der Glättung der Sprache und der Interpunktion wird angepasst. Es hat sich gezeigt, dass eine stärkere Glättung und damit eine engere Annäherung an das Schriftdeutsch sinnvoll ist. Zum einen wird dadurch den Interviewten erleichtert, das Transkript zu lesen und ihr Feedback dazu zu geben. Zum anderen wird die Auswertung erleichtert, wenn die Sätze syntaktisch korrekt sind. Dabei wird weiterhin darauf geachtet, keine eigene Interpretation einzubringen oder einen Satz durch Umformung inhaltlich zu verfälschen. Im Zweifelsfall wird die Satzform beibehalten, auch wenn sie syntaktische Fehler beinhaltet. Da vor allem ein Erkenntnisinteresse am Inhalt des Gesagten vorliegt und nicht an der Art und Weise, wie es gesagt wurde, wird dieses Vorgehen als zielführend und methodisch korrekt erachtet.

Wie bei der Vorstudie werden die Transkripte den Interviewpartnern zur Überprüfung und Validierung zugeschickt.<sup>669</sup>

#### **5.2.5 Festlegung der Vorgehensweise für die Datenanalyse**

Für die Analyse qualitativer Interviews gibt es verschiedene Auswertungsstrategien, wie die Objektive Hermeneutik, die qualitative Inhaltsanalyse, die Dokumentarische Methode oder die Grounded-Theory-Methodologie.<sup>670</sup> Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) wird für die Datenanalyse in der Hauptstudie als geeignet erachtet. Sie ermöglicht, mit der bereits angesprochenen notwendigen Offenheit an den Untersuchungsgegenstand heranzugehen und den Text innerhalb seines Kontextes zu interpretieren.<sup>671</sup> Drei Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse können unterschieden werden: die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung. Die inhaltsanalytische Zusammenfassung hat

---

<sup>667</sup> Yin differenziert verschiedene Dokumente der Dokumentation und des Archivmaterials. Vgl. Yin (2014), S. 105 ff.

<sup>668</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.4.

<sup>669</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.4.

<sup>670</sup> Überblicke hierzu bieten Lamnek (2010), S. 178–215; Döring/Bortz (2016), S. 602 f.; Kruse (2010), S. 180 ff.; Bähring et al. (2008), S. 103.

<sup>671</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 50 f.; Lamnek (2010), S. 462.

zum Ziel „das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, [und] durch Abstraktion ein überschaubares Korpus zu schaffen, das immer noch ein Abbild des Grundmaterials ist“<sup>672</sup>. Bei der Explikation wird zu einzelnen Textpassagen zusätzliches Material herangezogen, um das Verständnis zu erweitern und den Textteil erklären zu können. Ziel der strukturierenden Inhaltsanalyse ist das Herausfiltern bestimmter Aspekte aus dem Material, so dass das Material aufgrund bestimmter Kriterien eingeschätzt werden kann.<sup>673</sup>

Für die Analyse der erhobenen Daten wird die strukturierende Inhaltsanalyse gewählt. Sie eignet sich, aus dem Datenmaterial die Inhalte zu den Untersuchungsgegenständen „Umfeldveränderungen“, „Unsicherheiten“ und „strategische Verhaltensweisen“ systematisch herauszuarbeiten und zusammenzufassen.<sup>674</sup> Das Vorgehen dieser Art der Textanalyse erfolgt regelgeleitet und unterstützt eine Auswertung anhand der Struktur des Interviewleitfadens.<sup>675</sup> In Form eines Kategoriensystems wird die Struktur an das Datenmaterial herangetragen. Die Anwendung dieses kodifizierten Verfahrens ermöglicht ein Nachvollziehen der Analyse für andere und trägt damit zur Erfüllung des Qualitätskriteriums der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit bei.<sup>676</sup>

Das Kategoriensystem stellt ein zentrales Instrument der Datenanalyse dar. Anhand der festgelegten Kategorien werden alle Textbestandteile identifiziert, die für die weitere Analyse von Relevanz sind.<sup>677</sup> Dazu bedarf es der Bestimmung der Kategorien (Codes)<sup>678</sup>, welche durch ein deduktives wie auch induktives Verfahren erfolgen kann. Eine deduktive Kategoriendefinition erfolgt auf Basis theoretischer Vorüberlegungen. Hierbei werden aus dem bisherigen Forschungsgegenstand oder den Voruntersuchungen die Kategorien an das Material herangetragen. Beim induktiven Vorgehen werden die Kategorien direkt aus dem Datenmaterial gewonnen.<sup>679</sup>

In der vorliegenden Studie werden für die Entwicklung des Kategoriensystems zunächst deduktiv Kategorien aus der Struktur des Interviewleitfadens der Experteninterviews abgeleitet, wobei die Erkenntnisse aus der Voruntersuchung Berücksichtigung finden. Während der Textanalyse werden die Kategorien gemäß einer induktiven Kategoriendefinition bei

---

<sup>672</sup> Mayring (2016), S. 115.

<sup>673</sup> Vgl. Mayring (2016), S. 115.

<sup>674</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 99; Döring/Bortz (2016), S. 602; Bähring et al. (2008), S. 104.

<sup>675</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 50 f.; Bähring et al. (2008), S. 104.

<sup>676</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.5.2; vgl. auch Mayring (2015), S. 51; Mayring (2013), S. 474.

<sup>677</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 97; King (2004a), S. 256.

<sup>678</sup> Eine Kategorie bzw. ein Code ist eine Bezeichnung, die einem Textelement oder -abschnitt zugeordnet wird. Die Zuordnung von Textelementen oder -abschnitten zu einer Kategorie wird als „codieren“ bezeichnet. Vgl. King (2004a), S. 257; Kuckartz et al. (2007), S. 36; Döring/Bortz (2016), S. 604.

<sup>679</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 603 f.; Mayring (2015), S. 85.

Bedarf angepasst und weiterentwickelt.<sup>680</sup> Dabei werden folgende Kriterien berücksichtigt:<sup>681</sup>

- Es wird eine adäquate Balance zwischen einer zu feingliedrigen und einer zu groben Kategorienstruktur angestrebt, damit sie einerseits nicht zu umfangreich und andererseits nicht zu eng gefasst ist.
- Die Definitionen der Kriterien erfolgen in Beziehung zu den Forschungsfragen und den Evaluationszielen.
- Das Kategoriensystem wird getestet.

Die Datenauswertung erfolgt computergestützt anhand des Softwareprogramms MAXQDA. Diese Software gehört zu der führenden QDA-Software<sup>682</sup> und ist neben ATLAS.ti ein „häufig eingesetzte[s] Programm“<sup>683</sup>, welches den Anforderungen der gewählten qualitativen Inhaltsanalyse erfüllt.<sup>684</sup> Durch die Integration aller Transkripte in diesem Programm ist ein schneller Zugriff auf jedes einzelne Dokument gewährleistet. Zahlreiche Funktionen wie die Zuordnung von Kategorien zu Textsegmenten (Codierung), die Suche nach Textsegmenten einer gleichen Kategorie, die Suche nach bestimmten Textpassagen durch Filterführungen, die Auswertung von Kategorienhäufigkeiten oder das Hinzufügen von Anmerkungen an Textstellen erlauben es, einen Überblick über die umfangreichen Textmengen zu behalten.<sup>685</sup> Damit wird zum einen die Textanalyse erleichtert und zum anderen ein transparenter Auswertungsprozess unterstützt.<sup>686</sup> Um mit den Funktionen und Möglichkeiten des Programms vertraut zu werden, hat die Verfasserin einen ein-tägigen Kurs absolviert.

Die Auswertung des Datenmaterials erfolgt zunächst fallbezogen und sequenziell. Es wird also ein Interviewtranskript nach dem anderen vollständig durchgearbeitet. Jedes Interviewtranskript wird iterativ durchgegangen, so dass das erste Grobverständnis des Textes durch die Wiederholungsdurchgänge verfeinert werden kann und sich die Bedeutungen von Textpassagen im Kontext des Gesamttextes zunehmend besser erschließen.<sup>687</sup>

Je Fall wird eine Übersichtstabelle erstellt, welche die Untersuchungsgegenstände umfasst. Als Basis dienen die in MAXQDA identifizierten relevanten Textsegmente. Neben der Extrahierung und übersichtlichen Einordnung dieser, werden erste Interpretationsansätze vorgenommen.

Die fallweisen Übersichtstabellen dienen dann zur Durchführung vertiefender Einzelfallanalysen. Nach Durchführung der Einzelfallanalysen erfolgt eine Mehrfallanalyse. Die

<sup>680</sup> Vgl. King (2004a), S. 256 ff.; Waring/Wainwright (2008), S. 90.

<sup>681</sup> Vgl. Kuckartz et al. (2007), S. 37; King (2004a), S. 257 ff.; Bähring et al. (2008), S. 105.

<sup>682</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 608.

<sup>683</sup> Mayring (2015), S. 118.

<sup>684</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 609.

<sup>685</sup> Vgl. Mayring (2016), S. 136 f.; Mayring (2015), S. 118; Kuckartz (2007), S. 21; Kelle (2013), S. 489 ff.

<sup>686</sup> Vgl. Kelle (2013), S. 499 f.

<sup>687</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 603.

strukturierte Vorgehensweise im Prozess der Datenerhebung, der Datenaufbereitung und der Datenanalyse und die systematische Anwendung der Forschungsinstrumente werden als zentrale Elemente zur Untermauerung der Qualität und der Aussagekraft der Forschungsergebnisse in dieser Arbeit erachtet.

### 5.3 Datenerhebung

Die Experteninterviews wurden in der Zeit von Januar 2013 bis April 2013 durchgeführt. Die Experten wurden per Brief angefragt, mit dem über das Forschungsvorhaben, die Zielsetzung und das Vorgehen des geplanten Interviews informiert wurde. Des Weiteren wurde eine anschließende Kontaktaufnahme durch die Verfasserin angekündigt und für Rückfragen die Kontaktdaten derselben aufgeführt. Als Beilage wurde eine Übersicht über die Themenblöcke des Interviews mitgeschickt. Da die Briefe an Führungskräfte und Unternehmensberater verschickt wurden, gibt es zwei Versionen des Anschreibens. Sie unterscheiden sich leicht in der spezifischen Ansprache der jeweiligen Personengruppe.<sup>688</sup>

Die Interviews wurden ausschließlich von der Verfasserin durchgeführt und fanden jeweils mit einer einzelnen Befragungsperson statt. Alle Interviews wurden mit anderen Befragungspersonen als in der Vorstudie durchgeführt und hatten andere Unternehmen zum Gegenstand. Die Bereitschaft der Experten zur Durchführung des Interviews war sehr groß. Einige Experten haben sich mehr Zeit als die angefragte Dauer von rund 60 Minuten für die Interviews genommen und sind ausführlich auf die gestellten Fragen eingegangen. Das Tonmaterial der zwei Probeinterviews und der neun verwendbaren Experteninterviews umfasst insgesamt rund 13 Stunden. Eine tabellarische Übersicht über die Interviews, die behandelten Branchen, respektive Tätigkeitsgebiete der Geschäfte, die Funktionen der Interviewten, das jeweilige Datum und die Interviewdauer findet sich in Tabelle 5-1.

Von den elf Interviews fanden zehn in der Schweiz statt. Für ein Experteninterview ist die Verfasserin nach Deutschland gereist. Alle Interviews wurden in Hochdeutsch geführt und mit zwei Diktiergeräten aufgezeichnet. Ein Diktiergerät diente als Sicherheitsbackup. Während der Gespräche hat sich die Verfasserin Notizen gemacht.

Nach den einzelnen Interviews wurde zeitnah per Post ein Dankeschreiben an den Interviewten geschickt, mit dem der Person ganz herzlich für ihre wertvolle Zeit gedankt wurde.

---

<sup>688</sup> Das Anschreiben an Führungskräfte ist in Anhang A 6 aufgeführt. Die mitgeschickte Übersicht über die Interviewstruktur wurde den Befragungspersonen während des Interviews nochmals ausgehändigt (vgl. Anhang A 5). Sie wird daher nicht doppelt im Anhang aufgeführt.

Fall-studie	Branche respektive Tätig-keitsgebiet des Geschäftes	Funktion des Interviewten	Datum	Dauer in Std.
*	Retailbanking für Privatperso-nen, Schweiz	Verwaltungsratsmitglied	15.08.2012	1:00
*	Druckmaschinen Zeitungsrota-tion	Verwaltungsratsmitglied	01.09.2012	1:14
A	Produktion und Vertrieb von OTC-Pharmazeutika in der Schweiz	Geschäftsführer	10.04.2013	1:23
B	Produktion und Vertrieb von Treppen- und Sitzliften welt-weit	CEO der Gruppe international	01.02.2013	1:06
C	Stromproduktion Europa	Deputy CEO und Mitglied der Geschäftslei-tung	14.03.2013	1:50
D	Regionale Stromverteilung in der Schweiz	Director of Strategy, Mem-ber of the General Manage-ment Board	17.04.2013	1:02
E	Produktion und Vertrieb von Schokoladeprodukten in der Schweiz	Vorsitzender der Geschäfts-leitung und Präsident des Verwaltungsrates	07.03.2013	1:00
F	Verarbeitung und Vertrieb von Honig in der Schweiz	CEO	09.01.2013	1:28
G	Stationäre medizinische Grund-versorgung in einer Region in der Schweiz	Verwaltungsratspräsident	20.02.2013	0:56
H	Produktion und Vertrieb von Fensterprofilen in Europa	Director Business Unit	21.03.2013	1:23
I	Handel mit Autoersatzteilen in der Schweiz	CEO der Unternehmens-gruppe	26.04.2013	0:52
* Probeinterview				

**Tabelle 5-1: Übersicht über die Experteninterviews der Hauptstudie**<sup>689</sup>

Ergänzend zu den Experteninterviews wurden Sekundärdaten erhoben. Dazu gehören publizierte Dokumente wie Broschüren, Geschäftsberichte und Zeitungsartikel und interne Dokumente wie Strategiedokumente und Präsentationsunterlagen, die von den Interviewten zur Verfügung gestellt wurden. Die Dokumente wurden zur Vertiefung von Informationen ebenso wie zur Überprüfung von Zahlenangaben oder korrekten Schreibweisen von Personen, Unternehmen etc., welche im Interview erwähnt wurden, genutzt. Dabei wurde darauf geachtet, kein blindes Vertrauen in die Dokumente zu setzen, sondern sie kritisch

<sup>689</sup> Eigene Darstellung.



hinsichtlich ihrer Herkunft, ihrer Zielgruppe und ihrer möglichen Subjektivität zu betrachten.<sup>690</sup>

Nach den neun Experteninterviews hatte die Verfasserin sehr umfangreiche und tiefe Einblicke in die einzelnen Untersuchungsgegenstände und die Praxis gewonnen. Aus diesem Grund wurde entschieden, die Datenerhebung zu beenden und eine Vertiefung der Datenanalyse zu verfolgen. Die Verfasserin behielt sich offen, bei Bedarf weitere Experteninterviews durchzuführen.

## 5.4 Datenaufbereitung

Jeder Datensatz wird mit aussagekräftigen Dateinamen gekennzeichnet. Schließlich werden elektronische und papierbasierte Ordner-Strukturen zur Erstellung einer formalen Datenbank angelegt. Da sich die Struktur aus der Vorstudie bewährt hat, wird das Ablagesystem analog zu dem der Vorstudie<sup>691</sup> erstellt. Damit soll eine strukturierte Aufbewahrung aller relevanten Daten gewährleistet werden.

Die Audiodateien der Interviews wurden vollständig gemäß der festgelegten Transkriptionsregeln<sup>692</sup> in Word verschriftlicht. Mit Hilfe der Transkriptions-Software f4 wurde nach jedem Absatz automatisch eine Zeitmarke gesetzt. Die Transkripte wurden möglichst zeitnah nach den jeweiligen Interviews an die Interviewten zur Überprüfung verschickt. Alle Interviewpartner haben die Transkripte autorisiert. Korrekturvorschläge und Präzisionshinweise wurden von der Verfasserin überprüft und in den Transkripten berücksichtigt.

Insgesamt umfassen die Transkripte rund 220 Seiten. Eine zentrale Herausforderung besteht nun darin, die umfassende Datenmenge zu analysieren.<sup>693</sup> Der folgende Abschnitt 5.5 behandelt das gewählte systematische Vorgehen der Datenanalyse.

## 5.5 Datenanalyse

Alle Transkripte wurden in das Softwareprogramm MAXQDA importiert. Die in den Transkripten gesetzten Zeitmarken wurden in MAXQDA übernommen, so dass die automatisch durchnummerierten Absätze der einzelnen Transkripte jeweils mit Zeitmarken versehen sind.

Für die Erstellung eines adäquaten Kategoriensystems wurde darauf geachtet, dass es einerseits hinsichtlich der Evaluationsziele ergiebig ist und sich andererseits für die Anwen-

---

<sup>690</sup> Vgl. Yin (2014), S. 107 f.

<sup>691</sup> Vgl. Abschnitt 4.4.

<sup>692</sup> Vgl. Abschnitt 5.2.4.

<sup>693</sup> Vgl. Waring/Wainwright (2008), S. 85.

dung auf das Datenmaterial als praktikabel erweist. Als Basis dienten der Interviewleitfaden und die Experteninterviews selbst. Ausgehend von einer initialen groben Kategorienstruktur, welche vornehmlich aus dem Interviewleitfaden abgeleitet wurde, erfolgte eine Verfeinerung des Kategoriensystems. Während der intensiven Lektüre des Interviewmaterials wurden Kategorien hinzugefügt, Unterkategorien gebildet und Hierarchien der Kategorien verändert. Das entstandene Kategoriensystem wurde an einem umfangreichen Interview getestet, um sicherzugehen, dass es intersubjektiv nachvollziehbar und praktikabel ist. Dazu wurde einer Person, welche im Fachgebiet strategisches Management promoviert hat und in der Praxis im Bereich des Business Developments tätig ist, das anonymisierte Interviewtranskript zum Codieren gegeben. Im Anschluss erfolgte eine ausführliche Besprechung des Codiervorgangs, des Kategoriensystems sowie einzelner Kategorien. Im Zuge dieses Kategorientests sowie weiterer Diskussionen mit dem Doktorvater wurden mehrere Anpassungen vorgenommen. Das endgültige Kategoriensystem ist in Anhang A 7 aufgeführt. Es umfasst insgesamt 45 Kategorien und drei Hierarchiestufen.

Die Codierung des Materials erfolgte durch einen zeilenweisen Materialdurchgang. Textteile wurden mehrmals codiert, wenn mehrere Kategorien zugeordnet werden konnten. Abbildung 5-1 zeigt beispielhaft die Zuordnung von Kategorien zweier Hierarchiestufen zu einem Textsegment auf. Zunächst wurde ein größerer Textausschnitt der Kategorie „UNTERNEHMEN“ zugeordnet. Die Schreibweise in Großbuchstaben zeigt auf, dass sich diese Kategorie auf der ersten Hierarchiestufe befindet. Ein Teil dieses Textausschnitts wird der Subkategorie „Partner“, welche sich auf der zweiten Hierarchiestufe befindet, zugeordnet. Die Zuordnung der Kategorie „geografischer Markt“ zu dem gesamten Textausschnitt macht deutlich, dass – wo immer es sinnvoll erschien – der Textausschnitt für die Codierung so „umfassend“ gewählt wurde, dass der Kontext noch zu erkennen ist.



**Abbildung 5-1: Beispiel eines codierten Textsegments<sup>694</sup>**

Durch die intensive und anhand der Codierung systematische Auseinandersetzung mit dem Textmaterial konnte die Verfasserin einen guten Einblick in den Inhalt der einzelnen Fälle und einen guten Überblick über die Inhalte aller Fälle gewinnen. Die mit Hilfe von MAXQDA generierbaren Übersichten und Zusammenfassungen stellen jedoch noch nicht

<sup>694</sup> Eigene Darstellung.

die Analyseergebnisse dar. Sie dienen als Zwischenschritt in der Analyse des umfassenden Datenmaterials.<sup>695</sup>

Im nächsten Schritt hat die Verfasserin ein tabellarisches Schema entworfen, um die zentralen Informationen des Falles bezüglich der Untersuchungsgegenstände übersichtlich zusammenfügen zu können. Nach der Bearbeitung mehrerer Fälle gemäß dem Schema hat die Verfasserin die Fälle anhand der Übersichten präsentiert und diskutiert.<sup>696</sup> Die daraus gewonnenen Erkenntnisse wurden in der Erarbeitung der weiteren Übersichten berücksichtigt. Es erfolgten leichte Anpassungen bei den Kategorien, so dass das Schema für alle Fälle logisch anwendbar war. Das endgültige Schema umfasst die folgenden neun übergeordneten Kategorien: „Unsicherheit/Veränderung“, „Unternehmensebene“, „Erwartete Entwicklung/Szenario“, „Unsicherheitsgrad“, „Strategische Verhaltensweise(n) in der Vergangenheit“, „Strategische Verhaltensweisen heute“, „Für die Zukunft geplante strategische Verhaltensweise(n)“, „Ziel(e)“ sowie „Erfolgsbeurteilung“. Die Kategorien wurden farblich unterschiedlich markiert, um den Blick leichter auf die verschiedenen Kategorien lenken zu können. Die Kategorie „Unsicherheitsgrad“ ist beispielsweise blau unterlegt, während die strategischen Verhaltensweisen gelb unterlegt sind. Bei der Analyse qualitativer Daten ist es wichtig, die Deskription und die Interpretation von Daten nicht zu vermischen, so dass deutlich bleibt auf welchen Daten die Interpretation basiert, welche durch den Forscher vorgenommen wird. Aus diesem Grund wird in den Kategorien, wo es als sinnvoll erachtet wird, zwischen Beschreibung und Interpretation differenziert. Dies betrifft die drei Kategorien „Unsicherheitsgrad“, „Strategische Verhaltensweisen“ und „Erfolgsbeurteilung“. Die Kategorie „Unsicherheit/Veränderung“ wird zusätzlich in die drei Subkategorien „Ursachen“, „Veränderungen/Trends“ und „Konsequenzen“ unterteilt, da hier die Zusammenhänge zwischen verursachenden Faktoren und ihren Auswirkungen von Interesse sind. In Anhang A 8 ist das in Excel angewandte tabellarische Schema aufgeführt.

Für die Erstellung dieser Übersichtstabellen je Fall wurde das Programm Excel gewählt, da es durch die Bildung zahlreicher Reiter erlaubt, alle Fälle innerhalb der gleichen Datei zu behandeln. Die einzelnen teilweise sehr umfangreichen Tabellen wurden ausgedruckt, so dass die Verfasserin mehrere Tabellen nebeneinander überblicken und vergleichen konnte. Die unterschiedlichen Farbmarkierungen der übergeordneten Kategorien haben dabei zentral zur Übersichtlichkeit beigetragen.

Basierend auf diesen Übersichten wurden anschließend vertiefende Einzelfallanalysen erstellt.<sup>697</sup> Diese bestehen aus den Fallbeschreibungen sowie der jeweils klar gekennzeichneten Bestimmung des Ausmaßes der Umfelddynamik, des Grades der Umfeldturbulenz, der Art des Wandels, des Unsicherheitsgrades sowie der strategischen Verhaltensweisen. Ent-

---

<sup>695</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 608; King (2004a), S. 266.

<sup>696</sup> Die Präsentation fand an der Universität Freiburg, Schweiz, im Rahmen eines Doktorandenseminars im Januar 2013 statt.

<sup>697</sup> Vgl. Kapitel 6.

gegen Gagnons (2010) Empfehlung<sup>698</sup> werden die Fallbeschreibungen nicht den Interviewpartnern zur Überprüfung geschickt. Ihnen wurde bereits das Transkript zur Überprüfung geschickt und ihr Feedback wurde darin berücksichtigt. Die Fallbeschreibungen basieren hauptsächlich auf diesen Transkripten und halten sich inhaltlich sehr eng daran. In Abwägung der Schwierigkeiten, welche die Involvierung der Interviewpartner in die Validierung von Fallbeschreibungen und in diesem Fall sogar von Einzelfallanalysen bergen kann,<sup>699</sup> wurde entschieden die Fallbeschreibungen, und damit einhergehend auch die Fallanalysen, von einem Forscherkollegen anstatt von den Interviewpartnern überprüfen zu lassen. Durch dieses Vorgehen wird eine inhaltliche Überprüfung ebenso wie eine formelle Überprüfung angestrebt. Die inhaltliche Überprüfung umfasst die Kontrolle der inhaltlichen Kohärenz, der Nachvollziehbarkeit der Bewertungen sowie eines klaren Verständnisses der Ausführungen. In diesem Zusammenhang werden cross-checks mit den Transkripten vorgenommen. Die formelle Überprüfung zielt vornehmlich auf den Aufbau der Fälle, die Gliederungen und den Umfang ab.

Die Zwischenschritte und –resultate der im Anschluss durchgeführten Mehrfallanalyse<sup>700</sup> wurden ebenfalls mit einem Forscherkollegen besprochen. Zusätzlich wurden die Analyse-resultate im Rahmen eines Doktorandenseminars präsentiert und diskutiert, um eine Betrachtung der Daten aus verschiedenen Blickwinkeln zu ermöglichen.<sup>701</sup> Die Erkenntnisse aus den Diskussionen sind in die Mehrfallanalyse eingeflossen.

---

<sup>698</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.3.2.

<sup>699</sup> Ähnlich wie bei der Validierung von Transkripten gilt auch hier, dass eine Einbeziehung der Untersuchungsteilnehmenden in die Datenanalyse einer entsprechenden Vorbereitung und Begleitung bedarf. Es kann problematisch sein, wenn die Interviewten nicht nur ihr Feedback zu wahrgenommenen Fehlern geben, sondern auch probieren, Aussagen zu verändern oder sogar zurückzunehmen. Unabhängig davon, wie oft die Vertraulichkeit und Anonymität der Aussagen versichert wird, wird es für Interviewte erfahrungsgemäß deutlicher, dass heikles oder vertrauliches Material öffentlich verfügbar gemacht wird, wenn sie mündlich formulierte Aussagen gedruckt vor sich sehen. Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 584; Poland (2001), S. 644.

<sup>700</sup> Vgl. Kapitel 7.

<sup>701</sup> Das Doktorandenseminar fand an der Universität Freiburg, Schweiz, im Oktober 2016 statt.

## 6 Einzelfallanalysen als erstes Resultat der Hauptstudie

### 6.1 Kapitelüberblick

In Kapitel sechs werden die neun Einzelfallanalysen präsentiert. Die Ausführungen stützen sich auf das jeweilige Interviewmaterial sowie interne Dokumente, sofern diese vom entsprechenden Interviewpartner zur Verfügung gestellt wurden.

Um die den Interviewten zugesicherte Anonymität zu wahren, werden Zahlenangaben gerundet und Aussagen so formuliert, dass keine Rückschlüsse auf das konkrete Geschäft möglich sind. Die wiedergegebenen Aussagen sind die Meinungen der Interviewpartner zum Zeitpunkt des Interviews und decken sich nicht zwingend mit der Meinung der Verfasserin.

Alle Einzelfallanalysen folgen in ihrem Aufbau der gleichen Struktur:

- Zunächst erfolgt eine kurze Vorstellung des Unternehmens respektive des Geschäftes und des Geschäftsmodells. Liegt der Fokus auf einem Geschäft erfolgt bei Bedarf eine Einordnung in das Unternehmen. Dies erscheint insbesondere dann notwendig, wenn das Agieren des Geschäftes in der Wettbewerbsarena durch seine Zugehörigkeit zum Unternehmen wesentlich geprägt ist.
- Es folgt die Beschreibung der jeweiligen Wettbewerbsarena. Die Abgrenzung der Wettbewerbsarena erfolgt primär aus Sicht der Interviewten. Immer dort, wo es für das bessere Verständnis angebracht erscheint, wird auch eine Einordnung der Wettbewerbsarena aus Sicht der Verfasserin vorgenommen. Die Angebote werden vorgestellt, sofern diese noch nicht im vorangegangenen Abschnitt behandelt wurden. Des Weiteren werden die relevanten Akteure, die Größe des behandelten Geschäftes im Verhältnis zum relevanten Markt sowie die zentralen Ressourcen in der Wettbewerbsarena dargelegt.
- Anschließend erfolgt eine Präsentation der für die jeweilige Wettbewerbsarena relevanten Umfeldveränderungen und der weiteren erwarteten Entwicklungen. Der Abschnitt schließt mit der Bestimmung des Ausmaßes der Umfelddynamik, des Grades der Umfeldturbulenz und der Art des Wandels. Dazu werden die drei in Kapitel 2 vorgestellten und teilweise modifizierten Ansätze zur Erfassung der Umfelddynamik nach Child (1972), zur Erfassung der Umfeldturbulenzen nach Ansoff und Sullivan (1993) sowie zur Erfassung von Branchenveränderungen nach McGahan (2004a) angewendet.<sup>702</sup>
- Nach der Behandlung der Umfeldentwicklungen werden die daraus resultierenden Unsicherheiten in der Wettbewerbsarena vorgestellt. Der Abschnitt schließt mit einer Bewertung des Grades der in der Wettbewerbsarena vorherrschenden Unsicherheit, unter Berücksichtigung der einzeln bestimmten Unsicherheitsgrade. Diese erfolgt anhand des in Kapitel 2 vorgestellten und modifizierten Ansatzes zur Erfassung der Unsicherheit nach Courtney et al. (1997).<sup>703</sup>

---

<sup>702</sup> Vgl. Abschnitt 2.4.4.

<sup>703</sup> Vgl. Abschnitt 2.5.4.

- Daraufhin folgt eine Beschreibung des strategischen Verhaltens des untersuchten Geschäftes. Die identifizierten strategischen Verhaltensweisen werden zum Schluss mithilfe der in Kapitel 2 erarbeiteten Typologien generischer Geschäftsstrategien zusammengefasst.<sup>704</sup>
- Abschließend werden die Analyseergebnisse tabellarisch zusammengefasst.

Eine Übersicht über die Fallstudien gibt die nachfolgende Tabelle 6-1.

Fallstudie	Branche respektive Tätigkeitsgebiet des Geschäftes
A	Produktion und Vertrieb von OTC-Pharmazeutika in der Schweiz
B	Produktion und Vertrieb von Treppen- und Sitzliften weltweit
C	Stromproduktion Europa
D	Regionale Stromverteilung in der Schweiz
E	Produktion und Vertrieb von Schokoladeprodukten in der Schweiz
F	Verarbeitung und Vertrieb von Honig in der Schweiz
G	Stationäre medizinische Grundversorgung in einer Region in der Schweiz
H	Produktion und Vertrieb von Fensterprofilen in Europa
I	Handel mit Autoersatzteilen in der Schweiz

**Tabelle 6-1: Übersicht über die Fallstudien**<sup>705</sup>

## 6.2 Produktion und Vertrieb von OTC-Pharmazeutika in der Schweiz

Das vor knapp vierzig Jahren gegründete Pharmaunternehmen A<sup>706</sup> agiert als Herstellungs- Handels- und Distributionspartner. Der Firmensitz und die Produktionsstätte mit rund 140 Mitarbeitern befinden sich in der Schweiz. A bietet Consumer Goods, Intermediates und Lohnherstellung an.

- **Consumer Goods** sind Produkte, die direkt ohne weitere Verarbeitung über den Handel an den Endkunden gehen.
- Als **Intermediates** werden Produkte bezeichnet, die vor Abgabe an die Endkunden durch die Kunden von A weiter verarbeitet werden müssen. Dazu gehören z. B. Rohstoffe, Vitamine, Chemikalien und Basiscremes.
- Unter **Lohnherstellung** wird die Produktion von Produkten verstanden, die das Unternehmen A im Auftragsverhältnis für seine Kunden herstellt, abfüllt und/oder verpackt.<sup>707</sup>

<sup>704</sup> Vgl. Abschnitt 2.6.3.

<sup>705</sup> Eigene Darstellung.

<sup>706</sup> Dieses Unternehmen bzw. dieser Fall figuriert in der gesamten Dissertation unter dem Kürzel A.

<sup>707</sup> Vgl. A (2013a), o. S.

Die Kernkompetenzen von A liegen in der Herstellung von Arzneimitteln und -stoffen in flüssigen und halbfesten Darreichungsformen (z. B. Frischpflanzen-Tinkturen, Sirupe, Salben, Pulvermischungen) sowie in der Konfektionierung. Diese umfasst das Abfüllen flüssiger, halbfester und fester Darreichungsformen (z. B. Tinkturen, Öle, Salben, Pulvermischungen, Tabletten). Das Unternehmen A arbeitet unter dem Qualitätscode der Pharmaindustrie „Goods Manufacturing Practice“ (GMP). Diese Zertifizierung erfolgt durch das Schweizerische Heilmittelinstitut Swissmedic. Dazu müssen die Prozesse unter GMP ablaufen und alle Dokumente gemäss GMP erstellt werden.

Der Verkauf der Produkte erfolgt über die Vertriebskanäle Fachhandel und Industrie. Zum Fachhandel gehören Apotheken, Drogerien, Spitäler, Naturärzte und Grossisten. Der Vertriebskanal Industrie umfasst die Hersteller von Pharmazeutika.<sup>708</sup>

Nachfolgend werden ausschließlich die Consumer Goods betrachtet. Diese werden lediglich an den Fachhandel vertrieben. Teilweise werden Sie selbst fabriziert und teilweise nur vertrieben.

### 6.2.1 Wettbewerbsarena

Im Bereich der Consumer Goods konzentriert sich das Unternehmen auf OTC-Präparate. Mit dem Begriff **OTC** (over-the-counter) werden in der Pharmazie Medikamente bezeichnet, die nicht verschreibungspflichtig sind. Es lassen sich Arzneimittel, Medizinprodukte und Nahrungsergänzungsmittel unterscheiden.

- **OTC-Arzneimittel** sind apothekenpflichtige, nicht verschreibungspflichtige Medikamente.
- Unter **Medizinprodukte** fallen Instrumente, Apparate, Software und Stoffe, „die für die medizinische Verwendung bestimmt sind“<sup>709</sup>.
- Als **Nahrungsergänzungsmittel** werden Produkte bezeichnet, die mit bestimmten Nähr- oder Wirkstoffen der Ernährungsergänzung dienen.

OTC-Präparate lassen sich in die Listen der Swissmedic-Kategorien C, D und E aufteilen. In der **Liste C** sind apothekenpflichtige Präparate aufgeführt, die ohne Rezept erhältlich sind. Dies sind registrierte Arzneimittel, die ausschließlich in Apotheken verkauft werden dürfen, weil eine Fachberatung benötigt wird. **Liste D** führt registrierte Arzneimittel, die in Apotheken und Drogerien frei verkauft werden dürfen. Schließlich sind in der **Liste E** freikäufliche Produkte aufgeführt, die nicht als Medikament klassifiziert sind und in allen Geschäften verkauft werden dürfen.

---

<sup>708</sup> Vgl. A (2013a), o. S.

<sup>709</sup> Dachverband der Schweizerischen Handels- und Industrievereinigungen der Medizintechnik (FASMED) (2014), o. S.

Der Fachhandel OTC Schweiz bildet die hier relevante Wettbewerbsarena. Entsprechend werden die Kundensegmente Apotheken, Drogerien, Spitäler, Naturärzte und Grossisten sowie die Produkte des Bereichs Consumer Goods betrachtet.

A ist ein kleiner Anbieter in dieser Wettbewerbsarena. Zu den Konkurrenten von A zählen die Top Hersteller von OTC-Produkten wie Novartis Consumer Health, Bayer Consumer Care, Vifor Pharma, Janssen-Cilag u. a.<sup>710</sup> Diese Unternehmen haben allein in der Schweiz weit mehr Mitarbeiter als A und gehören zu internationalen Konzernen. Vonseiten der Vertriebskanäle gibt es ebenfalls Konkurrenz. Apotheken und Drogerien dürfen sogenannte Hausspezialitäten vertreiben. Das sind Produkte, die sie selber auf den Markt bringen. Pro Jahr dürfen sie davon 3.000 Stück verkaufen. Zu Konkurrenten entwickeln sich ebenfalls Grossisten. Weitere Ausführungen dazu folgen im nachstehenden Abschnitt 6.2.2.

Zu den zentralen Ressourcen gehören die Anlagen zur Herstellung und Konfektionierung der Produkte, das dazugehörige Know-how sowie die etablierten Vertriebsstrukturen.

Insgesamt wird die Wettbewerbsarena durch den Interviewten als „relativ stabil“ eingestuft.

### 6.2.2 Umfeldveränderungen

Aufgrund des starken Schweizer Franken kaufen zunehmend mehr Kunden aus der Schweiz in den grenznahen Gebieten (Deutschland, Österreich, Frankreich und Italien) ein. Im Zuge dessen tätigen sie ihre Einkäufe auch in den Drogerien im Ausland und kaufen dort OTC-Produkte. In der Schweiz macht sich diese Entwicklung in einer sinkenden Nachfrage insbesondere in den Grenzregionen bemerkbar. Es ist nicht klar absehbar, wie sich diese Entwicklung fortführen wird. Generell ist davon auszugehen, dass die Konsumenten weiterhin, bzw. zunehmend preisbewusst einkaufen werden.

Eine weitere elementare Entwicklung betrifft den Verkauf von Nahrungsergänzungsmitteln und Medizinprodukten durch Großverteiler wie z. B. Migros und Coop. Vor 10 Jahren waren diese Produkte dort noch nicht erhältlich. Registrierte Arzneimittel der Listen C und D dürfen zwar weiterhin nur in Apotheken (C + D) oder Drogerien (D) abgegeben werden. Es gibt jedoch das Bestreben von Großverteilern, auch Arzneimittel dieser Listen verkaufen zu dürfen und damit verstärkt in den OTC-Markt zu drängen. Wie genau sich das entwickeln wird, ist schwierig abzusehen. Falls sie Erfolg haben würden bestimmte Präparate von der Liste D gestrichen und neu als Nahrungsergänzungsmittel (Liste E) klassifiziert. Denkbar ist auch eine Modifizierung der Liste D, indem zwei Kategorien innerhalb der Liste gebildet werden: Eine Kategorie für Apotheken und Drogerien und eine weitere für alle Vertriebskanäle inklusive Großverteiler. Es ist zu erwarten, dass z. B. hoch dosierte Vitaminpräparate bald bei Großverteilern erhältlich sind. Präparate wie Schmerzmittel, die

---

<sup>710</sup> Vgl. IMS Health GmbH Schweiz (2012), S. 14 f.



für den Verkauf eine Beratung voraussetzen, dürften hingegen auch in Zukunft kaum über Großverteiler vertrieben werden. Des Weiteren ist zu erwarten, dass die Grossisten zunehmend ihre sogenannten Hausmarken, die Private Label Marken positionieren werden. Für bestehende Marken entsteht dadurch zusätzliche Konkurrenz

„und die muss man ernst nehmen“.<sup>711</sup>

Das Bestreben der Grossisten, vermehrt OTC-Produkte verkaufen zu können, führt zu steigenden Herausforderungen für Hersteller und Händler von OTC-Produkten. So wurde A bereits damit konfrontiert, dass ein Grossist durch Parallelimport ein Produkt in sein Sortiment eingeführt hat, welches A über den Fachhandel vertrieben hat. Durch den Bezug des Produktes in sehr großen Mengen war es dem Grossisten möglich, das Produkt günstig zu beziehen. Das Unternehmen A war hingegen an die fixierten Preise der Herstellerfirma gebunden und mit Umsatzeinbußen von 40-45% konfrontiert. Die Verhandlungen mit der Herstellerfirma um günstigere Konditionen haben sich als sehr schwierig erwiesen bis letztendlich günstigere Konditionen vereinbart werden konnten. Es ist denkbar, dass sich ein derartiges Szenario bei anderen Artikeln wiederholt und das betroffene Unternehmen entsprechend hohe Umsatzeinbußen verkraften muss.

Eine absehbare Entwicklung betrifft das in der Vernehmlassung befindende neue Heilmittelgesetz. Dieses wird voraussichtlich im Jahr 2016 in Kraft treten. Vorgesehen ist die Zusammenführung der Listen C und D, so dass Drogerien die Präparate der Liste C, welche bisher ausschließlich in Apotheken abgegeben werden durften, ebenfalls verkaufen können.

Die umfassendsten Veränderungen hat es hinsichtlich der Zulassung gegeben. Diese sind für Medikamente viel strikter geworden. Vor 20 Jahren bedurfte es für OTC-Produkte nicht zwingend einer Studie, um die Wirkung eines Präparates aufzuzeigen. Es reichte aus, aufgrund von Literaturdaten oder dem allgemeinen Stand der Kenntnisse auf die Wirkung zu schließen. Ab dem Jahr 2005/06 sind die Zulassungsbedingungen schärfer geworden. Im Rahmen des Zulassungsverfahrens muss nachgewiesen werden, dass das Produkt nicht schädlich ist. Die empfohlene Dosierung ist zu belegen und schließlich müssen mit der empfohlenen Dosierung klinische Studien durchgeführt werden, um nachzuweisen, dass das Präparat statistisch gesehen eine Wirkung hat. Sind die Kriterien Qualität, Sicherheit und Wirksamkeit eines Arzneimittels erfüllt, erlässt Swissmedic eine Zulassung, kategorisiert das Präparat als rezeptpflichtig oder nicht und legt die Abgabestelle fest.<sup>712</sup> Es wird davon ausgegangen, dass der Gesetzesdruck nicht weiter zunehmen wird, sondern sich die Gesetzeslage beim derzeitigen Stand der Anforderungen eher stabilisiert.

Der Erhalt einer Bewilligung ist für die verschiedenen Produktarten im OTC-Bereich (OTC-Arzneimittel, Medizinprodukte, Nahrungsergänzungsmittel) unterschiedlich schwierig. Bei Arzneimitteln ist das Bewilligungsverfahren schwieriger und langwieriger als bei

---

<sup>711</sup> Aussage Experte A.

<sup>712</sup> Vgl. Swissmedic, Schweizerisches Heilmittelinstitut (2014), o. S.

Medizinprodukten und Nahrungsergänzungsmitteln. Der Erhalt einer Bewilligung dauert für Arzneimittel etwa zwei Jahre. Für Medizinprodukte und Nahrungsergänzungsmittel ist es vergleichsweise relativ einfach, eine Bewilligung zu bekommen. Es zeichnet sich ein Markttrend hin zu Nahrungsergänzungsmitteln ab, da bei diesen Produkten das Bewilligungsverfahren schneller geht.

Die Auflagen von Behörden bezüglich der Herstellung sind ebenfalls immer umfassender geworden. Im Sinne der Qualitätssicherung müssen inzwischen für die hergestellten Produkte „Product Quality Reviews“ durchgeführt und eine „Ongoing Stability“ nachgewiesen werden.

- In den Product Quality Reviews muss gezeigt werden, dass die hergestellten Produkte über Jahre hinweg keine Qualitätsschwankungen aufweisen.
- Im Rahmen des Ongoing Stability Nachweises ist zu belegen, dass das Produkt die notwendige Stabilität über die ausgewiesene Haltbarkeit, wie sie bei Einreichung der Zulassungsunterlagen definiert wurde, besitzt.<sup>713</sup>

Für die Hersteller bedeutet der Stabilitätsnachweis einen großen Zusatzaufwand, da die Produkte nun jährlich bei der Herstellung auf ihre Stabilität geprüft werden müssen. Dazu werden bei der Herstellung bestimmte Muster aus der Produktion entnommen und analysiert. Diese Muster sind mehrere Jahre lang aufzubewahren. Jährlich müssen sie daraufhin analysiert werden, ob das Produkt weiterhin die gleiche Stabilität aufweist.

„Das gibt eine Riesenanzahl von Mustern. Dafür müssen sie separate Leute einstellen. Das kostet Geld und Zeit. Die Auflagen der Behörden werden also immer umfangreicher und sie kosten immer mehr Geld.“<sup>714</sup>

Es gilt abzuwarten, ob die Behörden weitere Auflagen erlassen werden oder ob die geltende Gesetzeslage beibehalten wird.

Die Anforderungen der Behörden an die klinischen Studien für neue Produkte und an die Qualitätsdaten von registrierten Arzneimitteln stellt vor allem für kleine Unternehmen eine Herausforderung dar, da diese tendenziell Produkte mit kleinerer Umsatzbedeutung führen. Wenn die Erfüllung der Auflagen seitens der Behörden die Kosten weiter ansteigen lässt, müssen kleine Unternehmen erwägen Produkte mit geringer Umsatzbedeutung einzustellen. Hat ein Unternehmen überwiegend „kleinere“ Produkte, ist es einem großen Risiko ausgesetzt. Die verschärften Auflagen stellen diese Unternehmen vor Kostenherausforderungen, die für große Unternehmen weniger gravierend ins Gewicht fallen. Internationale Unternehmen vertreiben die Präparate in diversen Ländern und können die anfallenden Kosten entsprechend besser umlegen. Für große, gut aufgestellte Unternehmen kann diese Entwicklung somit eine Chance bedeuten. Wenn kleine Player, die unter dieser Entwicklung leiden, aus dem Markt aussteigen müssen, kommt es zu einer Marktkonzentration, die große Unternehmen eher für sich nutzen können. Aber auch das Unternehmen A, welches

---

<sup>713</sup> Vgl. Geipel-Kern (2007), o. S.

<sup>714</sup> Aussage Experte A.

als kleines Unternehmen in dieser Wettbewerbsarena einzustufen ist, sieht es als mögliche Chance für sich, wenn andere kleine Unternehmen unter den Entwicklungen leiden und aus dem Markt ausscheiden. Es empfindet die Entwicklung insgesamt nicht als übermäßigen Druck, aber sie stellt definitiv eine Kostenherausforderung für das Unternehmen dar. Zudem ist sich A des Risikos einer Verschärfung der Auflagen und der damit einhergehenden sinkenden Rentabilität von umsatzmäßig kleinen Produkten bewusst.

Eine weitere Entwicklung besteht im Internethandel. Dieser ist bisher nicht groß, es ist jedoch zu erwarten, dass er sich weiter entwickeln wird und dies eine Veränderung der Vertriebskanäle mit sich bringen wird. Der zunehmende Internethandel von Präparaten über Versandapotheken, auch in Form von Parallelimporten, kann zu einer sinkenden Kundentreue und zu steigendem Preisdruck führen. Insgesamt betrachtet Experte A die Zunahme des Internethandels jedoch als „nicht bedrohlich“<sup>715</sup>.

Die Konkurrenz schätzt Experte A als groß ein, wobei A diesbezüglich keine wesentlichen Veränderungen erwartet.

„Es gibt vielleicht eine gewisse Flurbereinigung aber die Top Ten Konkurrenten bleiben.“<sup>716</sup>

Insgesamt ist feststellbar, dass der Preis- und Kostendruck weiter zunehmen wird.

„Das ist ganz klar. Das Preisniveau in der Schweiz wird heruntergehen, die Margen werden kleiner werden. Das sehen Sie auch beim Bruttogewinn. (...) Ich gehe davon aus, dass sich dieser um 10% über die nächsten Jahre abflacht.“<sup>717</sup>

**Bestimmung des Ausmaßes der Umfeldodynamik:** Die Frequenz der Umfeldveränderungen wird insgesamt als mittel eingestuft. Die Intensität der Veränderungen der jeweiligen Umfeldelemente ist von gering bis hoch unterschiedlich ausgeprägt und wird insgesamt als mittel stark bewertet. Insgesamt wird die Umfeldodynamik mit „mittel“ eingestuft (vgl. Anhang A 9.1).

**Bestimmung des Grades der Umfeldturbulenz:** Die Reaktionszeit auf die verschiedenen Umfeldveränderungen ist unterschiedlich hoch. Die Reaktion auf unmittelbare Veränderungen in der Nachfrage, auf eine Intensivierung des Wettbewerbs sowie auf gesetzliche Auflagen bedarf einer gewissen Reaktionszeit. Insgesamt ist jedoch feststellbar, dass die Unternehmen bereits mit den entsprechenden möglichen Veränderungen rechnen und auf ihre Erfahrungen zurückgreifen können. Einige zukünftige Entwicklungen sind vorhersagbar oder prognostizierbar. Die Entwicklung der Nachfrage in grenznahen Gebieten sowie die Entwicklung der gesetzlichen Auflagen zur Herstellung von Medikamenten sind nur teilweise prognostizierbar. Damit liegt insgesamt der Turbulenzgrad „mittel“ vor (vgl. Anhang A 9.1).

---

<sup>715</sup> Aussage Experte A.

<sup>716</sup> Aussage Experte A.

<sup>717</sup> Aussage Experte A.

**Bestimmung der Art des Wandels:** In der vorliegenden Wettbewerbsarena vollzieht sich ein **progressiver Wandel**. Es sind weder das Angebot noch die Ressourcen bedroht. Veränderungen vollziehen sich in kleinen Schritten und die etablierten Unternehmen haben ein Interesse daran, den Status quo zu bewahren. Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen hinsichtlich der Klassifizierung von Produkten der Listen C, D und E können zu einem erhöhten Wettbewerb und steigendem Preisdruck durch Grossisten führen. Eine dadurch ausgelöste Bedrohung der Ressourcen oder des Angebotes der etablierten Unternehmen ist jedoch nicht zu erwarten.

### 6.2.3 Unsicherheiten

Die unter dem vorangehenden Abschnitt 6.2.2 beschriebenen Umfeldentwicklungen bringen für die Unternehmen in der Wettbewerbsarena Unsicherheiten mit sich. Im Folgenden wird das Ausmaß der Unsicherheit für das Unternehmen A bestimmt.

Es ist nicht klar absehbar, wie genau und vor allem in welchem Ausmaß sich der Trend zum Einkauf von OTC-Produkten in grenznahen Gebieten fortführen wird, generell ist jedoch davon auszugehen, dass dieser Trend bestehen bleibt. Der Bereich der möglichen Zukunftsentwicklungen ist damit abgrenzbar und hängt von zwei Schlüsselfaktoren ab: Die Entwicklung des starken Schweizer Franken sowie die preisbewusste Haltung der Konsumenten. Demnach liegt der Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit mittlerem Präzisionsgrad der Beschreibung des Szenarios vor.

Durch das Bestreben der Grossisten verstärkt in den OTC-Markt zu drängen zeichnet sich klar eine Verschärfung des Wettbewerbs ab. Der Bereich der möglichen Zukunftsentwicklungen ist abgrenzbar, wobei unklar ist, wie die Grossisten ihr Bestreben umsetzen werden, wie schnell sie OTC-Produkte verkaufen werden und welchen Umfang die gesteigerte Menge ausmachen wird. Denkbar ist, dass Grossisten durch Parallelimport OTC-Produkte einführen und ihre Private Label Marken zunehmend positionieren werden. Die Häufigkeit und das Ausmaß dieser Möglichkeiten bleiben unbekannt. Eine bedrohliche Möglichkeit besteht darin, dass Grossisten in Zukunft Produkte der Liste D verkaufen dürfen. Der Eintritt dieser Entwicklung ist ziemlich sicher, unbekannt ist der Zeitpunkt sowie das Ausmaß der betreffenden Produkte. Damit sind zwei Schlüsselfaktoren von Relevanz: Eine neue Klassifizierung von Produkten der Liste D sowie die Eigeninitiativen von Grossisten, um OTC-Produkte vermehrt zu verkaufen. Entsprechend liegt der Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit mittlerem Präzisionsgrad der Beschreibung des Szenarios vor.

Derzeit ist nicht bekannt, ob sich die Entwicklung der bisherigen Zunahme an Auflagen stabilisiert oder ob es weitere Auflagen für die Herstellung von Produkten durch Behörden geben wird. Sollten weitere Gesetzesauflagen verabschiedet werden sind gegenwärtig weder das mögliche Ausmaß der Kostenherausforderung noch die Auswirkungen auf die anderen kleinen Player im Markt absehbar. Damit bleibt auch die Entwicklung einer etwai-

gen Marktkonzentration offen. Somit liegt der Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit mittlerem Präzisionsgrad der Beschreibung des Szenarios vor.

Zusammenfassend sind folgende Schlüsselfaktoren für die Entwicklung des Preis- und Kostendrucks von Relevanz: Der starke Schweizer Franken, die preisbewusste Haltung der Konsumenten, die Eigeninitiativen von Grossisten, um OTC-Produkte vermehrt zu verkaufen, eine mögliche neue Klassifizierung von Produkten der Liste D sowie eine mögliche Erlassung weiterer Auflagen durch die Behörden. Die Branchenentwicklungen vollziehen sich eher schrittweise und die Unsicherheiten sind insgesamt als mittelhoch zu bewerten. Somit ergibt sich im Hinblick auf die Entwicklung eines zunehmenden Preis- und Kostendrucks in der Wettbewerbsarena insgesamt der **Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit mittlerem Präzisionsgrad**. In Abbildung 6-1 wird der vorliegende Unsicherheitsgrad dargestellt.

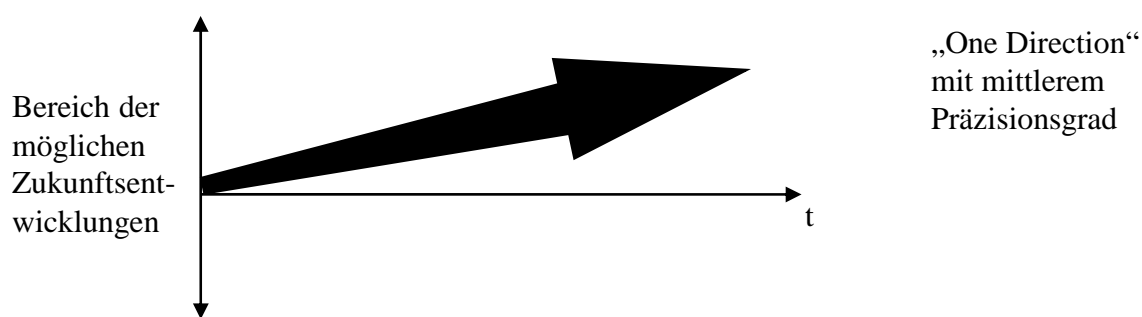


Abbildung 6-1: Unsicherheitsgrad, Fall A<sup>718</sup>

#### 6.2.4 Strategisches Verhalten

Um dem zunehmenden Preis- und Kostendruck zu begegnen und konkurrenzfähig zu bleiben, geht Unternehmen A verschiedene Maßnahmen an.

Beim Trend des Internethandels geht das Unternehmen A mit. Es hat keinen eigenen Internethandel, aber zum Zeitpunkt des Interviews ist für das folgende Jahr geplant, Apotheken und Drogerien die Möglichkeit zu geben, die Produkte von A über das Internet zu beziehen (B2B). A vertreibt auch Produkte an eine Versandapotheke (B2B). Dies macht heute allerdings nur einen geringen Anteil des Umsatzes aus. Würde A selber in den B2C Internethandel einsteigen, müsste es sich sicher sein, über diesen Vertriebskanal mehr Umsatz zu erzielen als über den Fachhandel. Da dies kaum erwartet werden darf, wurde entschieden, sich weiterhin auf seine Hauptkunden, die Apotheken und Drogerien zu fokussieren.

„Wir haben für uns ausgeschlossen, über Internet direkt an private Kunden zu liefern, wegen der Gefahr, dass wir dann einen gewissen Kannibalismus betreiben.“<sup>719</sup>

<sup>718</sup> Eigene Darstellung.

Eine weitere strategische Absicht ist eine Expansion ins Ausland. Mit diesem Schritt werden zwei Hauptziele verfolgt: Wachstum und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Als anvisierte Auslandsmärkte stehen vor allem Deutschland und Österreich im Fokus. Beide Märkte sind kulturell nahe und weisen ein im europäischen Vergleich hohes Preisniveau auf. Deutschland ist zudem ein großer Markt. Auch wenn Unternehmen A nur einen kleinen Marktanteil gewinnen kann, ist das für das Unternehmen dennoch bedeutsam. Um diesen Schritt zu realisieren, plant A zum Zeitpunkt des Interviews ausgewählte Arzneimittel auch im Ausland zu registrieren. Der Vertrieb kann entweder über Distributionspartner oder über eine eigene Firma erfolgen. Nach Akquisitionsmöglichkeiten einer Vertriebsfirma wird bereits gesucht.<sup>720</sup>

Die stärker preisgetriebenen ausländischen Märkte werden das Unternehmen A zudem dazu zwingen, sich so aufzustellen, dass es sich in den Märkten behaupten kann. Dies dient dem Unternehmen auch für den Heimatmarkt, da es dort auch konkurrenzfähiger agieren könnte.

„Wenn ich in Österreich [und] in Deutschland konkurrenzfähig bin, dann habe ich mich auch für die Schweiz fit getrimmt. Das ist auch ein Benchmark für mich. Ich kann mich nicht hier in der Schweiz auf den hohen Preisen ausruhen, sondern ich muss konkurrenzfähig sein.“<sup>721</sup>

Während der Markttrend hin zu Nahrungsergänzungsmitteln geht, legt das Unternehmen A seinen Fokus auf Arzneimittel, also auf Produkte mit Zulassungen. Es sollen bestehende Produkte gepflegt sowie neue Produkte entwickelt oder zugekauft werden. Ein Zukauf von in Deutschland oder Österreich registrierten Produkten wird in Erwägung gezogen, wenn für diese auch in der Schweiz eine Zulassung möglich sein sollte. Die zugekauften Produkte sollen wenn möglich durch Rückwärtsintegration selber gefertigt werden. Es wird angestrebt, pro Jahr ein zusätzliches Produkt in der Schweiz auf den Markt zu bringen. Wichtig ist, dass dabei Synergieeffekte mit den existierenden Produkten vorhanden sind.

Um konkurrenzfähig zu bleiben, arbeitet Unternehmen A auch daran, die Servicequalität weiterhin zu verbessern.

„Die Betreuung der Kunden muss noch besser werden. Wir haben eine gewisse Kundenbindung, indem wir die Kunden mit eigenen Fahrzeugen direkt beliefern, wir gehen auf Kundenwünsche sehr, sehr viel intensiver ein als andere. Das geht so weit, dass wir zum Beispiel die Leergebinde auch wieder mitnehmen, also wir sind zugleich noch die 'Müllabfuhr'. Das ist ein Bestandteil vom Service. Da versuchen wir schon, uns über

---

<sup>719</sup> Aussage Experte A.

<sup>720</sup> Vgl. A (2013b), S. 13.

<sup>721</sup> Aussage Experte A.

die Servicequalität so abzuheben, dass der Apotheker, der Drogist gar nicht in Versuchung kommt, die Produkte von einem anderen Ort zu beziehen.“<sup>722</sup>

### 6.2.5 Zusammenfassung

Tabelle 6-2 zeigt eine Zusammenfassung der Analyseergebnisse.

	<b>Feststellungen</b>	<b>Beurteilungen</b>
<b>Umfeldveränderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einkauf von OTC-Produkten in grenznahen Gebieten aufgrund des starken Schweizer Franken</li> <li>▪ Verschärfung des Wettbewerbs durch das Bestreben der Grossisten verstärkt in den OTC-Markt zu drängen</li> <li>▪ Mögliche Zunahme an Auflagen für die Herstellung von Produkten durch Behörden</li> <li>▪ Fortschreitende Entwicklung des Internethandels</li> <li>▪ Zunehmender Preis- und Kostendruck</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umfelddynamik: mittel</li> <li>▪ Umfeldturbulenz: mittel</li> <li>▪ Art des Wandels: progressiv</li> </ul>
<b>Unsicherheiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Starker Schweizer Franken</li> <li>▪ Preisbewusste Haltung der Konsumenten</li> <li>▪ Eigeninitiativen von Grossisten, um OTC-Produkte vermehrt zu verkaufen</li> <li>▪ Mögliche neue Klassifizierung von Produkten der Liste D</li> <li>▪ Mögliche Erlassung weiterer Auflagen durch die Behörden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unsicherheitsgrad: „One Direction“ mit mittlerem Präzisionsgrad</li> </ul>
<b>Strategische Verhaltensweisen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vertrieb übers Internet</li> <li>▪ Expansion ins Ausland</li> <li>▪ Schwerpunktlegung auf Arzneimittel; Pflege bestehender Produkte und Entwicklung/ Zukauf neuer Produkte</li> <li>▪ Erhöhung der Servicequalität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teilmarktbezogene Differenzierungsstrategie</li> <li>▪ Build (Aufbau des Vertriebs ausgewählter Arzneimittel im Ausland und Ausbau des Vertriebsnetzes, des Produktportfolios und der Wettbewerbsfähigkeit)</li> <li>▪ Adapt (Anpassung an den Trend des Internethandels)</li> </ul>

**Tabelle 6-2: Zusammenfassung der Analyseergebnisse, Fall A**<sup>723</sup>

<sup>722</sup> Aussage Experte A.

Neben den identifizierten generischen Geschäftsstrategien verfolgt A auf Ebene der Gesamtstrategie durch die Expansion ins Ausland mit bestehenden Produkten eine **geografische Diversifikation** und durch den Ausbau des Produktportfolios eine **horizontale Diversifikation**.

### 6.3 Produktion und Vertrieb von Treppen- und Sitzliften weltweit

Das internationale Unternehmen B<sup>724</sup> mit Hauptsitz in der Schweiz blickt auf eine jahrzehntelange Erfahrung zurück. Mit rund 500 Mitarbeitern ist das Unternehmen in zwei Nischenmärkten in der Accessibility Branche aktiv: Vertikale low rise Lifte sowie Treppen- und Sitzlifte.

- Vertikale low rise Lifte decken eine Maximalhöhe von 3,5 Stockwerken ab und erreichen eine maximale Schnelligkeit von 0,15 Meter pro Sekunde. Aufzüge der Kategorie „high rise“ sind um vielfaches schneller und werden in mehrstöckigen Gebäuden und Türmen jeglicher Höhen eingesetzt. Vertikale Lifte der Kategorie „low rise“ benötigen im Vergleich zu den Aufzügen weder Maschinenräume noch Schachtgruben. Aufgrund der unterschiedlichen Technik gelten für die Lifte andere Normen und Richtlinien als für Aufzüge der Kategorie „high rise“.
- Treppen- und Sitzlifte werden im Innen- und Außenbereich für gerade Treppen und für Treppen mit Kurven eingesetzt. Treppenlifte sind mit einem Rollstuhl nutzbar. Je nach Bedarf können sie mit einem Klappsitz ausgerüstet werden.

Die Tätigkeiten von B umfassen die Beratung, die Planung, die Produktion, den Vertrieb und die Montage der Produkte sowie den dazugehörigen Kundendienst.

Die Kernkompetenzen von B liegen in dem fortwährenden Bestreben eine genaue Kenntnis der Kundenbedürfnisse zu gewinnen sowie in seiner professionellen und präzisen Arbeitsweise, wodurch innovative und sichere Lösungen mit hoher Qualität angeboten werden können.

Nachfolgend werden ausschließlich Treppen- und Sitzlifte betrachtet.

#### 6.3.1 Wettbewerbsarena

Innerhalb der Wettbewerbsarena der Treppen- und Sitzlifte werden vier Kundensegmente differenziert:

- Private Personen, die aufgrund einer physischen Behinderung nicht mehr Treppen steigen können.

---

<sup>723</sup> Eigene Darstellung.

<sup>724</sup> Dieses Unternehmen bzw. dieser Fall figuriert in der gesamten Dissertation unter dem Kürzel B.



- Private Personen, die aufgrund ihres Alters physisch eingeschränkt sind und nicht mehr Treppen steigen können.
- Der öffentliche Sektor, welcher Standards oder Gesetzgebungen für behindertengerechte Lösungen erfüllen möchte oder muss.
- Bau- und Generalunternehmen, die bspw. ein Hochhaus oder mehrere Blöcke bauen. Sie vergeben oftmals Aufträge, um behindertengerechte Lösungen für die Zugänglichkeit zu ermöglichen.

In jedem Land gibt es unterschiedliche Rahmenbedingungen, denen das Unternehmen B Rechnung tragen muss. Der Weltmarkt wird in „reife Märkte“ und „unreife Märkte“ unterteilt. Zu reifen Märkten werden Länder gezählt, in denen Privatpersonen ein starkes Käufersegment darstellen. Dazu gehören bspw. die Schweiz und Deutschland. Da hier der Hauptverkauf direkt an private Kunden stattfindet, werden diese Länder auch als „private Märkte“ bezeichnet. Zu unreifen oder noch jungen Märkten gehören u. a. Asien, Südamerika und Länder wie Polen und Tschechien. Hier stehen den Privaten weniger finanzielle Mittel zur Verfügung. In diesem Segment fragt überwiegend die öffentliche Hand Accessibility-Lösungen nach.

Zu den Wettbewerbern zählen alle Unternehmen die Treppen- und Sitzlifte zur Ermöglichung der Zugänglichkeit anbieten. Dazu gehören auch die lokalen kleinen Monteure, welche selbstständig agieren. Aufzugsunternehmen wie die Schindler Aufzüge AG sind hingegen nicht in dieser Wettbewerbsarena tätig. Benötigte Lösungen, um beispielsweise in einem Stock einen dreiviertel Etagenunterschied zu überbrücken, geben sie meistens als Auftrag an spezialisierte Unternehmen wie B ab. B ist in diesem Nischenmarkt ein großer Player.

Die zentralen Ressourcen der Unternehmen innerhalb dieser Wettbewerbsarena umfassen das technische Know-how für die Herstellung und Montage der Treppen- und Sitzlifte sowie die Produktionsanlagen.

### **6.3.2 Umfeldveränderungen**

Ältere Menschen wollen zunehmend häufiger aktiv und unabhängig bleiben und so lange wie möglich im eigenen Haus leben. Unter Berücksichtigung der Kaufkraft von Privatpersonen in den privaten Märkten ist hier mit einem steigenden Marktvolumen zu rechnen. Damit einhergehend wird der Eintritt neuer Mitbewerber erwartet, was wiederum zu einem steigenden Preiskampf führen kann.

Eine weitere Entwicklung liegt im Anstieg der gesellschaftlichen Sozialkosten. Dieser wird voraussichtlich dazu führen, dass eine verstärkte Pflege älterer Menschen zu Hause erforderlich wird und dadurch zunehmend Lösungen für die Zugänglichkeit in Privathäusern nachgefragt werden. Eine weitere mögliche Konsequenz kann sich allerdings auch in einer Reduktion allfälliger Subventionen für Treppenlifte niederschlagen.

Insgesamt ist eine steigende Aufmerksamkeit für Behinderte und mobil eingeschränkte Menschen zu verzeichnen und weiterhin zu erwarten. Der öffentliche Druck auf Behörden und Betreiber von öffentlichen Anlagen, Investitionen in die Zugänglichkeit zu machen, steigt. Die Gesellschaft verpflichtet sich zunehmend, die Zugänglichkeit von Gebäuden und Plätzen sicherzustellen. Es ist zu erwarten, dass diese Entwicklung neue Mitbewerber anlockt und der Preiskampf dadurch ansteigt.

Auf der anderen Seite kann ein unterdurchschnittliches Wirtschaftswachstum und ein Anstieg der Staatsverschuldung zu Sparprogrammen führen und eine Abnahme der Investitionen der öffentlichen Hand in die Barrierefreiheit für in ihrer Mobilität eingeschränkte Personen bewirken.

Eine elementare Entwicklung betrifft die zunehmende preisbewusste Haltung der Kunden. Einige gehen nach einer guten Beratung zur Konkurrenz, um dort Verträge zu niedrigeren Preisen abzuschließen. Es ist zu erwarten, dass der harte Preiskampf trotz differenzierter Lösungen laufend zunimmt.<sup>725</sup>

In den Wechselkursen gibt es immer wieder Veränderungen. Auch in der Zukunft muss mit starken Veränderungen gerechnet werden. Welche Wechselkurspaare in welchem Ausmaß betroffen sein werden, ist jedoch kaum absehbar.

Eine weitere zu beobachtende Entwicklung betrifft die protektionistischen Anstrengungen von Ländern im internationalen Finanz- und Güterverkehr zum Schutz der eigenen wirtschaftlichen Interessen. Dabei ist es schwierig abzusehen, in welchem Zeitraum und Umfang neue Handelshemmnisse durch gesetzliche, technische und/oder fiskalische Barrieren aufgebaut werden. Kürzlich hat die amerikanische FDA, eine Behörde, welche in den USA normalerweise für die Lebensmittelüberwachung und Arzneimittelzulassung verantwortlich ist, die Accessibility-Produkte unter ihre Hoheit gestellt.

„Dahinter steckt die Absicht, Protektionismus zu betreiben, und zwar in hohem Maß. (...) Es werden neue gesetzliche Regeln kommen und die sind dann umzusetzen. Es gibt immer wieder neue Regeln. Man ist dauernd mit neuen Rahmenbedingungen beschäftigt.“<sup>726</sup>

**Bestimmung des Ausmaßes der Umfelddynamik:** Die Frequenz der Veränderungen der einzelnen Umfeldelemente variiert von niedrig bis hoch. Unter Berücksichtigung der hohen Anzahl an Umfeldelementen, welche von Veränderungen geprägt sind, wird die Frequenz insgesamt mit hoch eingestuft. Die Intensität der Veränderungen ist mittel bis hoch. Insgesamt liegt damit eine **hohe** Umfelddynamik vor (vgl. Anhang A 9.2).

**Bestimmung des Grades der Umfeldturbulenz:** Die Geschwindigkeit der beschriebenen Umfeldveränderungen ist zum Teil vergleichbar mit der Reaktionszeit der Unternehmen,

---

<sup>725</sup> Vgl. B (2011), o. S.

<sup>726</sup> Aussage Experte B.

zum Teil aber auch schneller als die benötigte Reaktionszeit. Die Staatsverschuldungen in verschiedenen Ländern, Veränderungen in den Wechselkursverhältnissen relevanter Wechselkurspaare sowie neue gesetzliche Rahmenbedingungen in verschiedenen Ländern vollziehen sich oftmals schneller als die Unternehmen darauf reagieren können. Diese Umfeldveränderungen treten diskontinuierlich auf, sie sind jedoch bis auf die Verabschiedung neuer gesetzlicher Rahmenbedingungen nicht neuartig und teilweise prognostizierbar. Die weiteren Umfeldveränderungen sind überwiegend extrapolierbar und prognostizierbar. Daraus folgt eine Einstufung des Turbulenzgrades als „mittel“ (vgl. Anhang A 9.2).

**Bestimmung der Art des Wandels:** In der vorliegenden Wettbewerbsarena unterliegen weder die Angebote noch die Ressourcen einer Bedrohung. Es vollzieht sich ein **progressiver Wandel**.

### 6.3.3 Unsicherheiten

Die beschriebenen Umfeldentwicklungen erzeugen in der Wettbewerbsarena Unsicherheiten. Im Folgenden wird das Ausmaß der Unsicherheit für Unternehmen B bestimmt.

Veränderungen in der Gesellschaftsentwicklung führen auf der einen Seite voraussichtlich zu einem wachsenden Marktvolumen. Diese positive Entwicklung wird höchstwahrscheinlich neue Mitbewerber anziehen und dadurch zu einem steigenden Preiskampf führen. Wie stark das Marktvolumen wachsen wird, ist von folgenden Schlüsselfaktoren abhängig: Vermögensentwicklung der alternden Bevölkerung, Anstieg der gesellschaftlichen Sozialkosten – wenn dieser zu einer verstärkten Pflege älterer Menschen zu Hause führt – und Ausmaß der gesellschaftlichen Verpflichtung, die Zugänglichkeit von Gebäuden und Plätzen sicherzustellen. Auf der anderen Seite kann das Marktwachstum durch ein unterdurchschnittliches Wirtschaftswachstum wie auch durch die Reduktion allfälliger Subventionen gebremst werden. Zudem kann ein Anstieg der Staatsverschuldung in den betroffenen Ländern zu Sparprogrammen und damit zu einer Abnahme der Investitionen der öffentlichen Hand führen. Der Bereich der möglichen Zukunftsentwicklungen ist damit abgrenzbar. Die maßgebenden Indikatoren sind teilweise prognostizierbar, das Ausmaß des zunehmenden Wettbewerbs ist jedoch kaum prognostizierbar und das Ausmaß eines steigenden Preiskampfes noch viel weniger. Demnach liegt der Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit geringem Präzisionsgrad vor.

Die Unsicherheit hinsichtlich möglicher Veränderungen der Wechselkursverhältnisse in den relevanten Wechselkurspaaren bleibt bestehen. Es ist nicht absehbar, welche Wechselkursverhältnisse in welchem Zeitraum und Ausmaß starken Veränderungen unterworfen sein werden. Die Veränderungen können ebenso zu Währungsgewinnen wie auch zu Währungsverlusten führen. Da keine klaren Szenarien festgelegt werden können, liegt der Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit geringem Präzisionsgrad vor.

Gleiches gilt für die neuen gesetzlichen Regeln und Rahmenbedingungen, die zunehmend durch die protektionistischen Anstrengungen von Ländern im internationalen Finanz- und Güterverkehr zum Schutz der wirtschaftlichen Interessen festgelegt werden. Da diese nicht vorhersagbar sind aber oftmals bedeutende Auswirkungen haben bergen sie große Unsicherheit. Da nicht prognostiziert werden kann, wann in welchem Land weitere gesetzliche Regeln verabschiedet werden, liegt hier der Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit sehr geringem Präzisionsgrad vor.

Insgesamt ist feststellbar, dass die Richtung der Entwicklung der Wettbewerbsbedingungen bestimmt werden kann, und keine Alternativszenarien ersichtlich sind. Die Unternehmen dieser Wettbewerbsarena sind somit mit dem **Unsicherheitsgrad „One Direction“** konfrontiert, welcher durch einen **geringen Präzisionsgrad** der Beschreibung des Szenarios geprägt ist. In Abbildung 6-2 wird der vorliegende Unsicherheitsgrad dargestellt.

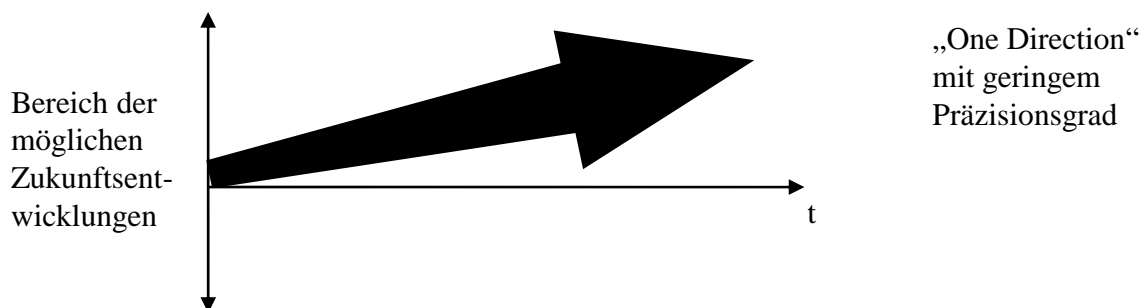


Abbildung 6-2: Unsicherheitsgrad, Fall B<sup>727</sup>

#### 6.3.4 Strategisches Verhalten

Unternehmen B verfolgt eine gesamtmakrobezogene Differenzierungsstrategie und ist davon überzeugt, dass es dem steigenden Wettbewerb und zunehmenden Preiskampf vor allem mit guten Produkten und seinem starken Global Brand begegnen kann. Dazu geht B verschiedene Maßnahmen an.

Eine zentrale Rolle spielen die Ressourcen. Diese werden so gut wie möglich den sich verändernden Gegebenheiten in den Märkten angepasst. Dabei wird gleichzeitig angestrebt, Ressourcen für Neuentwicklungen und eine erhöhte Flexibilität freizusetzen. Freie Ressourcen sind für B elementar, um sofort auf gute Möglichkeiten reagieren zu können, wenn sich diese im Markt auftun.

Da von einem ansteigenden Preiskampf auszugehen ist und eine Durchbrechung der Preisspirale durch möglichst heterogene Lösungen nicht zu erwarten ist, strebt Unternehmen B eine Produktharmonisierung an. Damit soll die Gefahr kleiner Produktionsvolumina bei

<sup>727</sup> Eigene Darstellung.

hohen Fertigungskosten verringert werden. Die „internationale“ Produktpalette wird so angepasst, dass sie die Anforderungen in den verschiedenen Ländern erfüllt. Damit soll den verstärkten protektionistischen Anstrengungen der verschiedenen Länder begegnet werden.

Über die Produktions- und Logistikkonzepte wird angestrebt, Blindleistungen möglichst zu eliminieren, um Kosten zu optimieren und gleichzeitig die Qualität zu verbessern. Für jede Produktionsanlage werden Produktionskostenreduktionen verfolgt, so dass diese konkurrenzfähiger werden.

Des Weiteren verfolgt B eine laufende Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Qualität der Mitarbeiter, um die hohe Qualität aufrechtzuerhalten und weiterhin zu steigern.

Mit diesen Maßnahmen passt sich Unternehmen B so gut wie möglich den Umfeldentwicklungen an und probiert sich derart im Markt aufzustellen, dass es flexibel auf Veränderungen reagieren und Möglichkeiten umgehend nutzen kann. Sollte aufgrund eines unterdurchschnittlichen Wirtschaftswachstums ein Verdrängungswettbewerb stattfinden, strebt B an, in den relevanten Märkten seine Marktanteile zu erhöhen.

### **6.3.5 Zusammenfassung**

Tabelle 6-3 zeigt eine Zusammenfassung der Analyseergebnisse.

	<b>Feststellungen</b>	<b>Beurteilungen</b>
<b>Umfeldveränderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Steigender Anzahl älterer Menschen möchte so lange wie möglich im eigenen Haus leben</li> <li>▪ Anstieg der gesellschaftlichen Sozialkosten</li> <li>▪ Zunehmende Verpflichtung der Gesellschaft, die Zugänglichkeit von Gebäuden und Plätzen zu sichern</li> <li>▪ Zunehmender Preis- und Kostendruck</li> <li>▪ Anstieg der Staatsverschuldung</li> <li>▪ Veränderung in Wechselkursen</li> <li>▪ Zunehmende gesetzliche Regelungen und veränderte Rahmenbedingungen durch protektionistische Maßnahmen verschiedener Länder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umfelddynamik: hoch</li> <li>▪ Umfeldturbulenz: mittel</li> <li>▪ Art des Wandels: progressiv</li> </ul>
<b>Unsicherheiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sich verändernde Gesellschaftsentwicklungen</li> <li>▪ Steigender Wettbewerb und steigender Preiskampf</li> <li>▪ Veränderungen im Kundenverhalten</li> <li>▪ Preisbewusstes Verhalten der Kunden</li> <li>▪ Wechselkursrisiken</li> <li>▪ Zunehmende gesetzliche Regelungen und veränderte Rahmenbedingungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unsicherheitsgrad: „One Direction“ mit geringem Präzisionsgrad</li> </ul>
<b>Strategische Verhaltensweisen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anpassung der Ressourcen</li> <li>▪ Freisetzung von Ressourcen für Neuentwicklungen und eine Erhöhung der Flexibilität</li> <li>▪ Produktharmonisierung, „Internationale“ Produktpalette, welche die Anforderungen in den verschiedenen Ländern erfüllt</li> <li>▪ Kostenreduzierung durch Verbesserung der Produktions- und Logistikkonzepte</li> <li>▪ Verbesserung der Leistungsfähigkeit und der Qualität der Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie</li> <li>▪ Build (langfristig Erhöhung der Marktanteile angestrebt)</li> <li>▪ Adapt (Anpassung von Ressourcen an die sich verändernden Gegebenheiten in den Märkten und Anpassung der Produktpalette)</li> </ul>

Tabelle 6-3: Zusammenfassung der Analyseergebnisse, Fall B<sup>728</sup><sup>728</sup> Eigene Darstellung.

## 6.4 Stromproduktion Europa

Die Stromproduktion in Europa basiert auf verschiedenen Energieträgern. Kohle umfasst mit rund 27% den größten Anteil im europäischen Strommix. Kernenergie hat einen Anteil von etwa 26% und ist damit doppelt so hoch wie der Anteil auf globalem Niveau. Auch die Wasserkraft trägt mit einem Anteil von rund 18% bedeutend zur Stromproduktion bei, gefolgt von Erdgas mit einem Anteil von rund 14%. Die sogenannten neuen erneuerbaren Energien (Wind, Sonne, Biomasse) haben in den letzten Jahren beträchtlich zugelegt. Diese Energieträger tragen in Europa im Durchschnitt mit rund einem Zehntel zur Gesamtproduktion bei.<sup>729</sup> Die Schweiz kann dank hoher Wasservorkommen und vorteilhaften topologischen Bedingungen etwa 58% ihrer gesamten Stromproduktion aus Wasserkraft gewinnen. Mit einem Anteil von rund 36% ist die Kernenergie ebenfalls bedeutend. Die Stromproduktion aus konventionell-thermischen Kraftwerken und aus neuen erneuerbaren Energien liegt jeweils im einstelligen Prozentbereich.<sup>730</sup>

Unternehmen C<sup>731</sup> ist ein international tätiger Schweizer Energiekonzern, welcher Wasser-, Kern-, Kohle-, Gas-, Wind- und Solarkraftwerke betreibt. Die Stromproduktion aus Wasser- und Kernkraftwerken findet ausschließlich in der Schweiz statt. Beide Energieträger machen je ein Drittel der gesamten Stromproduktion von C aus. Die Stromproduktion aus konventionell-thermischen Kraftwerken und neuen erneuerbaren Energien macht in der Schweiz lediglich 1% respektive weniger als 1% der Gesamtproduktion aus. Im restlichen Europa gewinnt C knapp ein Drittel seiner gesamten Stromproduktion aus konventionell-thermischen Kraftwerken. Die neuen erneuerbaren Energieträger machen hier lediglich einen kleinen einstelligen Prozentteil aus.<sup>732</sup> Neben der Stromproduktion ist C ebenfalls in den Bereichen Handel und Dienstleistungen tätig.

Das erzeugte Produkt Strom wird auf unterschiedlichen Wegen und in verschiedenen Angebotsformen verkauft oder gehandelt. Auf der einen Seite gibt es downstream den Endmarkt. Über Verkäufer von C wird der produzierte Strom entweder direkt an die Endkunden oder an Verteiler verkauft, welche den Strom an die Endkunden weiter verkaufen. Auf der anderen Seite kann der Strom über Trader upstream auf dem Großhandelsmarkt gehandelt werden.

Aufgrund vergangener Entwicklungen trägt das Unternehmen eine hohe Verschuldung mit sich.

---

<sup>729</sup> Vgl. REPower (2013), o. S.

<sup>730</sup> Vgl. Bundesamt für Energie (BFE) (2014), S. 3; Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen (VSE) (2013)

<sup>731</sup> Dieses Unternehmen bzw. dieser Fall figuriert in der gesamten Dissertation unter dem Kürzel C.

<sup>732</sup> Vgl. C (2013a), S. 1.

### 6.4.1 Wettbewerbsarena

Die hier betrachtete Wettbewerbsarena umfasst die Stromproduktion in Europa.

Die hohen und langfristigen Investitionen in Wasser- und thermische Kraftwerke sowie die komplexen und langwierigen Ausschreibe- und Konzessionsvergabeprozesse stellen hohe Ein- und Austrittsbarrieren für die Unternehmen in diese Technologien dar. Bei den Stromproduzenten handelt es sich entsprechend um etablierte Unternehmen. C gehört in dieser Wettbewerbsarena zu den mittelgroßen Playern. Eine zentrale Rolle spielen die Regierungen der einzelnen Länder. Diese nehmen mit ihren Gesetzgebungen einen großen Einfluss auf die Rahmenbedingungen und Entwicklungen des Strommarktes im eigenen Land, oftmals mit Auswirkungen auf den gesamten europäischen Strommarkt, wodurch auch die hier abgegrenzte Wettbewerbsarena berührt wird.

Die für die Stromproduktion benötigten zentralen Ressourcen umfassen die Erzeugungsanlagen und das Know-how. Die Verfügbarkeit und die Kosten des Stroms stellen zwei zentrale KPIs<sup>733</sup> für die Stromproduzenten dar.

### 6.4.2 Umfeldveränderungen

Die Wettbewerbsarena wurde und wird weiterhin von mehreren zentralen Umfeldveränderungen stark geprägt.

Die Wirtschaftskrise hat in Europa zu einer Senkung der Stromnachfrage geführt und es wird zukünftig mit einer schwachen Entwicklung der Stromnachfrage gerechnet.<sup>734</sup> Zugleich wurden die Stromkapazitäten massiv ausgebaut. Neben der starken Förderung neuer erneuerbarer Energiequellen fand 2008 - 2010 vor allem ein Kapazitätsausbau über neue Gaskraftwerke statt.

In den letzten Jahren hat Deutschland neben Spanien und Italien die Nutzung erneuerbarer Energien, insbesondere Wind- und Sonnenenergie, massiv subventioniert und gefördert. Nach der Nuklearkatastrophe im japanischen Kernkraftwerk Fukushima Daiichi im März 2011 änderte die deutsche Bundesregierung radikal ihre Atompolitik. Sie beschloss einen Atomausstieg bis zum Jahr 2022 und setzte damit die erst im Oktober 2010 vereinbarte Laufzeitverlängerung für die deutschen Atomkraftwerke außer Kraft. Auch in der Schweiz haben Bundesrat und Parlament einen Grundsatzentscheid für einen schrittweisen Ausstieg aus der Kernenergie gefällt. Aufbauend auf den überarbeiteten Energieperspektiven hat der Bundesrat eine Energiestrategie 2050 entwickelt, welche einen sukzessiven Umbau des Schweizer Energiesystems bis zum Jahr 2050 verfolgt.

---

<sup>733</sup> Key Performance Indicators.

<sup>734</sup> Vgl. C (2013b), S. 3.



Die massiven Subventionen der Wind- und Sonnenenergie und die Regelung der bevorzugten Einspeisung von Strom aus den neuen erneuerbaren Quellen ins Stromnetz, welche durch das deutsche Gesetz für den Aufbau erneuerbarer Energien bestimmt wird, hat zu einer Veränderung der sog. Merit-Order geführt. Dieser bezeichnet die Einsatzreihenfolge der Energieträger für die Einspeisung ins Stromnetz. Inzwischen wird immer prioritär der Strom aus Wind- und Sonnenenergie genutzt. Teilweise ist davon so viel vorhanden, dass die Nutzung des Stroms aus anderen Anlagen wie zum Beispiel aus Gaskraftwerken in Summe sehr gering ist.

Die Auswirkungen wurden weder von der Politik noch von den Akteuren in der Wettbewerbsarena so gravierend erwartet.

„Ich denke, die Politiker haben gewisse Mechanismen, die sich jetzt einstellen, nicht einschätzen können.“<sup>735</sup>

Durch die Veränderung der Merit-Order wurde beispielsweise der Einsatz von Gaskraftwerken in Deutschland stark vermindert, so dass sie größtenteils nur noch zwischen 1.000 und 2.000 Std. produzieren konnten. Um profitabel sein zu können, muss eine durchschnittliche 400 MW Gasanlage jedoch rund 5.000 Std. im Jahr laufen. Diese Entwicklung hat die deutsche Politik wiederum veranlasst, Gaskraftwerke zu subventionieren, damit diese eine Entschädigung für den Ausfall erhalten, welcher durch die Subventionen der neuen erneuerbaren Energien entstanden ist.

Die marktverzerrenden Subventionen, der Einspeisevorzug von Sonnen- und Windenergie sowie signifikante Überkapazitäten in der Stromproduktion haben zu einem massiven Preisverfall geführt. Der resultierende Strompreis ist für Unternehmen C wie auch für die anderen traditionellen Stromerzeuger kaum oder nicht mehr kostendeckend. Das hat besonders die Rentabilität des Energieträgers Wasser getroffen. Vor der Veränderung der Merit-Order wurde mit Kern- und Gaskraftwerken der tägliche kontinuierliche Basisverbrauch von Strom gedeckt. Die preislich sehr lukrativen Tagesspitzen wurden mit Strom aus Wasserkraftwerken gedeckt, da Wassermaschinen innerhalb weniger Minuten flexibel hoch und runtergefahren werden können. Dadurch, dass die Sonne meistens zur Mittagszeit scheint und Sonnenenergie einen Einspeisevorzug hat, verdrängt sie weitgehend den Bedarf an Wasserenergie während der Tagesspitzen.

Als weitere Folge der signifikanten Überkapazitäten in der Stromproduktion sind inzwischen sogar Negativpreise entstanden. Diese müssen die Stromproduzenten bezahlen, wenn sie mehr Strom ins Netz einspeisen als benötigt wird.

Einen weiteren Aspekt der zunehmenden Stromkapazitäten aus den neuen erneuerbaren Energien betrifft die damit ansteigende Volatilität der erzeugten Strommenge.<sup>736</sup> Die Stromerzeugung aus Sonne und Wind unterliegt hohen Schwankungen, weil sie sehr stark

---

<sup>735</sup> Aussage Experte C.

<sup>736</sup> Vgl. C (2015), S. 29.

von den Wetterverhältnissen abhängt. Da nicht genau planbar ist, wann wie viel Strom daraus gewonnen werden kann, können diese Energiequellen keine Versorgungssicherheit gewährleisten. Für Stromproduzenten von anderen Energiequellen ist die Verfügbarkeit ihres produzierten Stroms deshalb ein zentraler Wettbewerbsvorteil. Da Wind- und Sonnenenergie derzeit keiner Wettbewerbssituation ausgesetzt sind, kann der Wettbewerbsvorteil der Verfügbarkeit der anderen Produzenten nicht ausgenutzt werden.

„Unter Marktbedingungen müssten die Stromproduzenten [von neuen erneuerbaren Energien] einen Preis zahlen wenn sie nicht regelmäßig und zuverlässig produzieren. Die traditionellen Stromerzeuger werden auf dem Markt ‚bestraft‘, wenn sie nicht zuverlässig den benötigten Strom einspeisen können. Sie werden zum Beispiel von einem Netzbetreiber nicht mehr abgerufen.“<sup>737</sup>

Langfristig besteht bei Stromproduzenten, welche Wasserkraftwerke betreiben, die Hoffnung, dass es lukrativ wird, mit Wasserkraft den Ausgleich der Volatilitäten zu schaffen. So könnte wieder der Vorteil der flexiblen Wasserkraftwerke genutzt werden, welche innerhalb weniger Minuten flexibel hoch und runtergefahren werden können.

Eine weitere Entwicklung betrifft den CO<sub>2</sub>-Markt. Der EU-Emissionshandel wurde als Instrument der EU-Klimapolitik zur Verringerung der Treibhausgasemissionen geschaffen. Das System basiert darauf, dass die erfassten Unternehmen der teilnehmenden europäischen Länder (28 EU-Staaten plus Island, Liechtenstein und Norwegen) für jede Tonne emittiertes CO<sub>2</sub> ein handelbares Zertifikat kaufen müssen und es pro Jahr nur eine begrenzte Menge neuer Zertifikate gibt. Aufgrund eines Überangebotes dieser Zertifikate sind die Preise jedoch stark gefallen, so dass sie keinen Anreiz mehr zur Emissionsreduktion bieten.

„Ich habe erlebt, dass die Tonne CO<sub>2</sub> bei ca. 40 Euro gehandelt wurde. Heute ist sie noch 6 Euro wert. Also dieser Markt ist zusammengebrochen und funktioniert nicht. Und das hat ganz gravierende Folgen: Kohlekraftwerke, die abgestellt waren, kommen jetzt wieder ans Netz.“<sup>738</sup>

Nachdem die Kohle durch den ursprünglich hohen CO<sub>2</sub>-Preis verdrängt wurde, bewirkt der jetzige Preiseffekt, dass die Betreiber von Kohlekraftwerken nun langjährige Niedrigpreis-Verträge abschließen. Da ihre zum Teil alten Anlagen abgeschrieben sind und sie hauptsächlich variable Kosten haben, können sie sehr niedrige Preise anbieten. Indem sie den Strom als Langfristprodukt über zehn Jahre anbieten, nehmen sie für sich das Risiko eines zukünftig erhöhten CO<sub>2</sub>-Preises heraus und übertragen es auf den Käufer. Dadurch hat die Kohle auf der Merit-Order das Wasser und das Gas verdrängt und wird nun nach der Sonnen- und Windenergie an dritter Stelle abgerufen.

„Niemand hat damit gerechnet, dass die Kohle wieder so wettbewerbsfähig wird.“<sup>739</sup>

---

<sup>737</sup> Aussage Experte C.

<sup>738</sup> Aussage Experte C.

<sup>739</sup> Aussage Experte C.

Die Ursache für den Preisverfall auf dem CO<sub>2</sub>-Markt ist weitgehend unbekannt<sup>740</sup> und es bleibt die Unsicherheit wie sich dieser Markt entwickeln wird. Wenn für den aus Kohle gewonnenen Strom wieder ein angemessener CO<sub>2</sub>-Preis bezahlt werden müsste, wäre er für die Unternehmen nicht mehr rentabel. Kohlekraftwerke würden dann wieder zurückgefahren. Das wiederum würde den Wasser- und Nuklearkraftwerken und zum Teil den Gaskraftwerken zugutekommen.

Die Ausführungen zeigen wie sehr die Stromproduzenten den politischen Regularien ausgeliefert sind und wie wenig die politischen Maßnahmen und ihre Konsequenzen vorhersehbar sind. Hinzu kommt, dass die Bildung einer europäischen Energie- und Stromplattform kurz- und mittelfristig nicht absehbar ist. Trotz der angestrebten Europäisierung energiepolitischer Entscheidungen treffen die Regierungen in den verschiedenen Ländern unterschiedliche politische Entscheidungen und Maßnahmen.

„Wenn man in den Ländern arbeitet, sieht man, dass die Energiepolitik wieder ein Binnenmarktthema wird. Jedes Land verfolgt seine eigene energiepolitische Strategie und trifft eigene Maßnahmen. Spanien hat jetzt einfach die Kapazitätzahlungen halbiert. Wir wurden durch einen Brief informiert, dass wir nun nur noch die Hälfte des Preises erhalten. Da können wir nichts machen. Wir verdienen dann einfach weniger.“<sup>741</sup>

Die Schweizer Stromproduzenten werden zusätzlich vom starken Schweizer Franken belastet. Die Werke sind durch hohe Fixkosten geprägt, welche im teuren Schweizer Franken anfallen. Da der Schweizer Strommarkt klein und offen ist, werden die Preise im Großhandel durch die benachbarten Länder bestimmt. Der tiefe Euro-Kurs drückt somit auf die Erträge der Schweizer Produzenten. Bei Unternehmen C fallen 70% der Kosten in Schweizer Franken und 70% der Einnahmen in Euro an. Entsprechend stark ist C von den Wechselkursverhältnissen betroffen.

**Bestimmung des Ausmaßes der Umfelddynamik:** Während die Frequenz der Umfeldveränderungen insgesamt als hoch eingestuft wird, ist die Intensität der Veränderungen insgesamt sehr hoch. Aufgrund der bedeutenden Abhängigkeiten und Wechselwirkungen dieser Umfeldveränderungen wird die Umfelddynamik insgesamt als „sehr hoch“ eingestuft (vgl. Anhang A 9.3).

**Bestimmung des Grades der Umfeldturbulenz:** Die durch politische Regularien induzierten Veränderungen vollziehen sich schneller und zum Teil sogar viel schneller als die Unternehmen in der Wettbewerbsarena darauf reagieren können. Das liegt zum einen daran, dass die Regularien früher Stabilität gewährleistet haben und sich die Unternehmen an stabile Verhältnisse gewöhnt haben, so dass sie auf eine derartige Dynamik nicht eingestellt sind. Zum anderen tätigen sie sehr langfristige Investitionen wodurch sie Verbindlichkeiten über 40 - 80 Jahre eingehen. Das erschwert enorm ein flexibles Reagieren auf

---

<sup>740</sup> Vgl. Koch et al. (2014), S. ff.

<sup>741</sup> Aussage Experte C.

die neuen kaum vorhersagbaren Regularien und die sich daraus ergebenden Entwicklungen. Die Neuartigkeit der Entwicklungen erschwert zudem, auf Erfahrungswerte zurückzugreifen. Es ist zu erwarten, dass die weiteren Entwicklungen unvorhersagbare Überraschungen bergen. Die Preisentwicklungen sind anhand von Marktdaten für die nächsten drei bis fünf Jahre prognostizierbar (vgl. nachstehender Abschnitt 6.4.3). Dieser Zeithorizont ist jedoch angesichts der langfristigen Investitionen der Stromproduzenten zu kurz, um angemessen planen zu können. Daraus folgt eine Einstufung des Turbulenzgrades als „**sehr hoch**“ (vgl. Anhang A 9.3).

**Bestimmung der Art des Wandels:** Die beschriebenen Umfeldveränderungen haben zu einer strukturellen Veränderung des Strommarktes geführt.

„Es ist nicht übertrieben von einer historischen Veränderung unserer Strombranche zu sprechen. Der Markt verändert sich strukturell.“<sup>742</sup>

Für die Ressourcen und Angebote in der vorliegenden Wettbewerbsarena hat das gravierende Folgen. Die gefallenen Strompreise führen dazu, dass Angebote aus verschiedenen Energiequellen – wie zum Beispiel Strom aus Wasserkraft – verlustträchtig sind. Dies hat direkte Auswirkungen auf die Erzeugungsanlagen der betroffenen Energiequellen, da ihre Rentabilität nicht mehr gewährleistet ist. Die betroffenen Anlagen verzeichnen damit eine Wertminderung. Diese Bedrohung verschiedener Anlagentypen kann sich jedoch durch staatliche Regulierungen wie Subventionen oder andere Mechanismen wieder verändern. Das Angebot und die Ressourcen der Stromproduzenten sind daher je nach Produktportfolio und politischer Maßnahmen mehr oder weniger bedroht. Eine Nachfrage nach Strom an sich wird bleiben, der Strommix und der erzielbare Preis erfahren jedoch einschneidende Veränderungen. Da diese Entwicklungen langfristig eine Veränderung des Geschäftsmodells bewirken werden, liegt ein **radikaler Wandel** vor.

### 6.4.3 Unsicherheiten

Die unter dem vorangehenden Abschnitt 6.4.2 beschriebenen Umfeldentwicklungen haben gravierende Auswirkungen für die Unternehmen in der Wettbewerbsarena und bergen große Unsicherheiten.

Zukünftig wird mit einer schwachen Entwicklung der Nachfrage nach elektrischer Energie gerechnet. Wie sich diese genau entwickeln wird, ist allerdings schwierig abzusehen. Verschiedene Institutionen haben für die Entwicklung der Stromnachfrage in der Schweiz bis zum Jahr 2050 unterschiedliche Szenarien entwickelt. Das Bundesamt für Energie unterscheidet die Szenarien „Weiter wie bisher“ und „Neue Energiepolitik“. Forscher der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETH Zürich) unterscheiden die Szenarien „Hoch“, „Mittel“ und „Niedrig“ und der Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen unterscheidet die Szenarien „1“, „2“ und „3“. Die genannten Szenarien gehen über die

---

<sup>742</sup> Aussage Experte C.

Jahre sehr weit auseinander. Zwischen dem Szenario „Neue Energiepolitik“ des Bundesamtes für Energie, welches mit rund 60 TWh die niedrigste Stromnachfrage für das Jahr 2050 prognostiziert, und dem Szenario „Hoch“ der ETH Zürich, welches mit rund 90 TWh für das Jahr 2050 die höchste Stromnachfrage prognostiziert<sup>743</sup>, liegt eine Differenz von 50%. Selbst mit Blick auf die nächsten fünf Jahre gehen die Szenarien über 3 TWh auseinander.<sup>744</sup>

„Zwischen den Prognosen liegen riesige Gaps. Niemand weiß, wie es sich wirklich entwickeln wird. Das ist ein riesiger Challenge.“<sup>745</sup>

Die Unsicherheiten in den einzelnen Szenarien sind sehr hoch. Da keinem der Szenarien eindeutig eine hohe Wahrscheinlichkeit zugeordnet werden kann, liegt der Unsicherheitsgrad „Scenarios without Probability“ mit sehr geringem Präzisionsgrad der Beschreibung der Szenarien vor.

Ein ähnliches Bild bietet sich für die Kapazitätsentwicklungen der einzelnen Energieträger. Es wird eine weitere Förderung und Erhöhung der Stromkapazitäten aus neuen erneuerbaren Energien erwartet. In Abhängigkeit davon, wie intensiv die Subventionen dafür in Zukunft ausfallen werden, wie schnell die Kapazitätserhöhungen umgesetzt werden können und wie konsequent die Reduzierung der Atomenergie verfolgt wird, ergeben sich verschiedene Szenarien für die Kapazitätsentwicklungen der einzelnen Energieträger für die Schweiz und europaweit. Aufgrund der zahlreichen unsicheren Einflussfaktoren und der Unsicherheit hinsichtlich neuer politischer Regularien, ist es kaum möglich einem der verschiedenen Szenarien eine hohe Wahrscheinlichkeit zuzuordnen.

„Es ist schwierig, die Politik der Länder vorausszusehen. Zum Beispiel gibt es jetzt Länder wie Spanien und Italien, die aufgrund der Finanzkrise die Subventionen wieder kürzen.“<sup>746</sup>

Den Kapazitätsentwicklungen der einzelnen Energieträger unterliegt somit ebenfalls der Unsicherheitsgrad „Scenarios without Probability“ mit sehr geringem Präzisionsgrad der Beschreibung der Szenarien.

Zu den für die einzelnen Energieträger preisbeeinflussenden Umfeldfaktoren gehören in erster Linie die massiven Subventionen für die erneuerbaren Energien Wind und Sonne, der Einspeisevorzug von Strom aus neuen erneuerbaren Energien ins Stromnetz, die signifikanten Überkapazitäten in der Stromproduktion sowie die tiefen CO<sub>2</sub>-Preise. Je nachdem wie sich diese Schlüsselfaktoren in Abhängigkeit weiterer politischer Entscheidungen entwickeln, können sich die Preise verändern. Auf Marktdaten basierend ist nur für die nächsten drei bis fünf Jahre eine Prognose möglich. Als Indikator dienen die Deals an der Börse,

---

<sup>743</sup> Vgl. Andersson et al. (2011), S. 4.

<sup>744</sup> Vgl. C (2015), S. 19.

<sup>745</sup> Aussage Experte C.

<sup>746</sup> Aussage Experte C.

welche bereits heute abgewickelt wurden. Bei der European Energy Exchange (EEX)<sup>747</sup>, dem Marktplatz für Energie, kann eingesehen werden, welche Deals langfristig zu welchen Preisen abgewickelt wurden. Unter Berücksichtigung dieser Daten erstellt Unternehmen C Prognosen für die nächsten drei Jahre. Vor dem Hintergrund des Investitionszeitraums von 40 – 80 Jahren, den die Stromproduzenten durch ihre Investitionen in Erzeugungsanlagen eingehen, ist der Zeithorizont über drei Jahre extrem kurz. Die Prognosen über diesen kurzfristigen Zeitraum hinaus sind spekulativer Natur. Es wird deutlich, dass die Investitionssicherheiten von früher verloren gegangen sind.

Die Preisentwicklung ist für den kurzfristigen Zeitraum der nächsten drei bis fünf Jahre durch den Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit hohem Präzisionsgrad gekennzeichnet. Die Unsicherheit der sich abzeichnenden Preistendenz nimmt dabei von Jahr zu Jahr stark zu, bis keine klare Tendenz der Preisentwicklung mehr ersichtlich ist und auf unsicheren Prognosen basierend verschiedene Szenarien erstellt werden. Dem langfristigen Zeithorizont unterliegt damit der Unsicherheitsgrad „Scenarios without Probability“ mit sehr geringem Präzisionsgrad der Beschreibung der Szenarien.

Zusammenfassend sind folgende Schlüsselfaktoren für die zukünftige Entwicklung der Stromproduktion von Relevanz: Die Entwicklung der Elektrizitätsnachfrage, die Kapazitätsentwicklungen der einzelnen Energieträger sowie die Entwicklung des CO<sub>2</sub>-Preises. Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, wie unsicher die Entwicklungen der einzelnen Schlüsselfaktoren sind.

„Das ist alles Neuland für uns und das sind Mechanismen, die wir kaum antizipieren können. (...) Die Planungsrichtungen und -horizonte sind total über den Haufen geworfen [und] die Erfahrungswerte sind weggefallen.“<sup>748</sup>

Die Wettbewerbsarena unterliegt insgesamt dem **Unsicherheitsgrad „Scenarios without Probability“ mit sehr geringem Präzisionsgrad** der Beschreibung der Szenarien. Die Anzahl unterschiedlicher Szenarien ist von der gewählten Anzahl der Einflussfaktoren sowie von der Differenzierung der Ausprägungen dieser Faktoren abhängig. Die Kombination von beispielsweise 2 Variablen mit je 2 Ausprägungen ergibt 4 Szenarien. Basierend auf dem durchgeführten Interview sind aus Sicht der Verfasserin zur Bildung der relevanten Szenarien vor allem die Schlüsselfaktoren Entwicklung der Stromnachfrage und Entwicklungen der gesamten Stromkapazitäten zentral. Für die Stromnachfrageentwicklung werden die Ausprägungen „stagnierend“ und „steigend“ berücksichtigt. Eine sinkende Stromnachfrage erscheint wenig realistisch. Der Entwicklung der gesamten Stromkapazitäten werden die Ausprägungen „sinkend“ und „steigend“ zugeordnet. Die Berücksichtigung dieser beiden Variablen mit den jeweils zwei verschiedenen Ausprägungen liefert vier Szenarien, aus denen sich jeweils eine Tendenz der Preisentwicklung ableiten lässt.

- Bei einer stagnierenden Stromnachfrage und sinkenden Stromkapazitäten wird der Strompreis steigen.

<sup>747</sup> Vgl. European Energy Exchange (EEX) (2015)

<sup>748</sup> Aussage Experte C.

- Bei einer stagnierenden Stromnachfrage und steigenden Stromkapazitäten wird der Strompreis sinken.
- Bei einer steigenden Stromnachfrage und sinkenden Stromkapazitäten wird der Strompreis steigen.
- Bei einer steigenden Stromnachfrage und steigenden Stromkapazitäten wird sich der Strompreis kaum verändern.

Unter Umständen führt die Entwicklung des CO<sub>2</sub>-Preises dazu, dass jedes Szenario wiederum unterteilt werden muss. In Abbildung 6-3 wird der vorliegende Unsicherheitsgrad dargestellt.

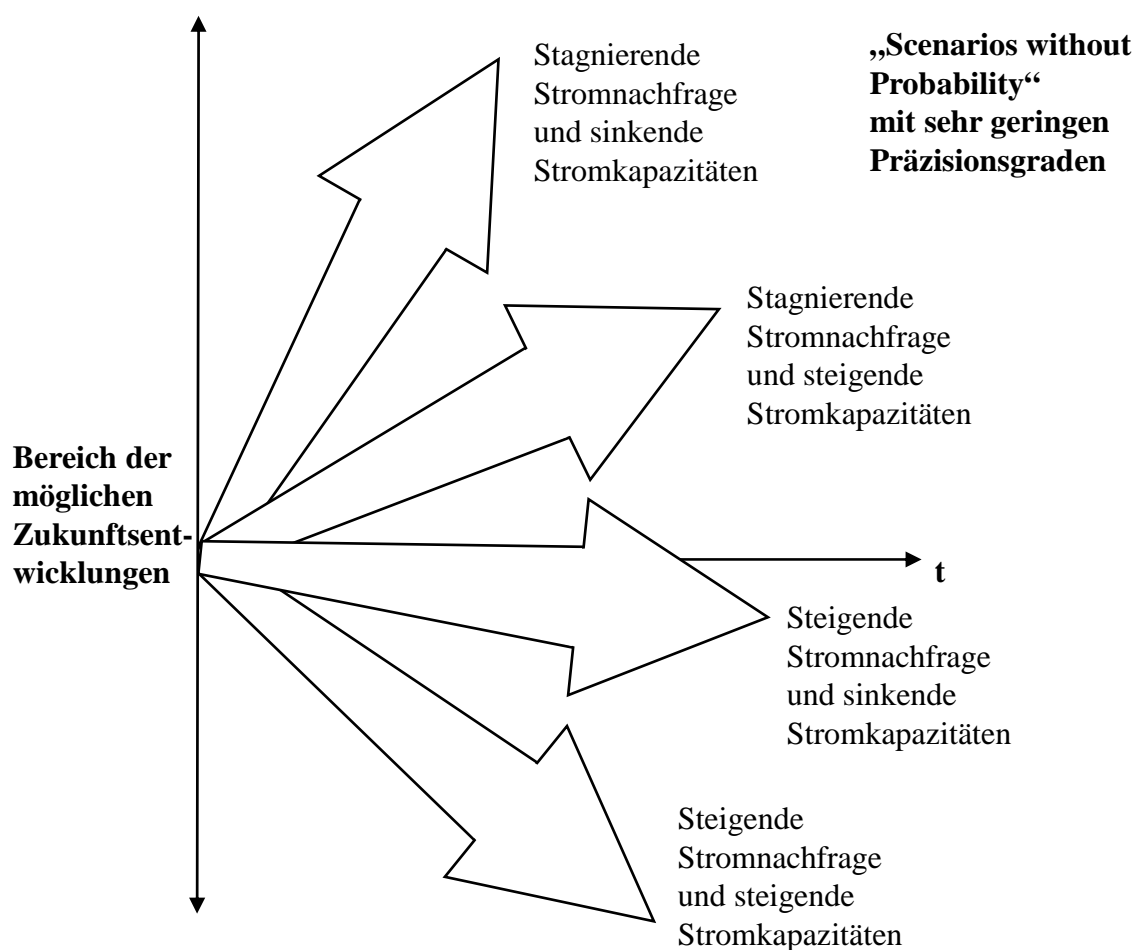


Abbildung 6-3: Unsicherheitsgrad, Fall C<sup>749</sup>

<sup>749</sup> Eigene Darstellung.

#### 6.4.4 Strategisches Verhalten

Das Unternehmen C hat bisher eine gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie verfolgt. Das Differenzierungsmerkmal lag vornehmlich auf der Stromproduktion aus Wasserkraft, womit C flexibel die Tagesspitzen des Stromverbrauchs decken und hohe Preise erzielen konnte.

Aufgrund der hohen Verschuldung und der stark gesunkenen Strompreise führt C Sparprogramme und ein umfassendes Desinvestitionsprogramm durch.

Auf der Kostenseite hat Unternehmen C einen begrenzten Handlungsspielraum, da die Kraftwerke hohe Fixkosten aufweisen. Bei den Wasserkraftwerken bilden 79% der Kosten Fixkosten. Darunter fallen hohe Zinsen, Abschreibungen und Abgaben wie Wasserzins etc. Damit bleibt C lediglich ein Spielraum von 21%, um Kostenmanagement zu betreiben. Bei Kernkraftwerken liegt der Spielraum des Kostenmanagements bei knapp 30% und umfasst wie bei den Wasserkraftwerken die Bereiche Personal, Administration und Instandhaltung.

Das Desinvestitionsprogramm ist umfassend und betrifft den Verkauf von Kraftwerken, Anteilen an Gesellschaften und Verkaufsstrukturen.

„Wir gesunden unser Portfolio, das sowieso zu stark diversifiziert war.“<sup>750</sup>

Durch diese Konzentration versucht C, einen Wechsel von der gesamtmarktbezogenen Differenzierungsstrategie zu einer gesamtmarktbezogenen Preisstrategie durchzuführen.

Kurzfristig verfolgt C mit den oben aufgeführten Maßnahmen eine Strategie der Anpassung an die Umfeldveränderungen. Auf langfristige Sicht versucht das Unternehmen gemeinsam mit den anderen großen Schweizer Stromproduzenten, die Rahmenbedingungen zu verändern. Dazu werden Gespräche mit Politikern, Behörden und Stromverteilern geführt.

Da das Kerngeschäft derart unter Druck geraten ist, prüft das Unternehmen verschiedene Diversifikationsmöglichkeiten auf Ebene der Produkt- sowie der Kundenerweiterung. C strebt an im Bereich der Energieeffizienz stärker zu werden und verfolgt verschiedene Möglichkeiten im Bereich Energiemanagement. Des Weiteren besteht die Absicht, langfristig ein drittes Standbein aufzubauen. Dieses muss nicht zwangsläufig mit Elektrizität in Verbindung stehen, sondern kann mit Energie im weitesten Sinn verbunden sein.

#### 6.4.5 Zusammenfassung

Tabelle 6-4 zeigt eine Zusammenfassung der Analyseergebnisse.

---

<sup>750</sup> Aussage Experte C.



	<b>Feststellungen</b>	<b>Beurteilungen</b>
<b>Umfeldveränderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durch Wirtschaftskrise Senkung der Stromnachfrage</li> <li>▪ Massive Subventionen von neuen erneuerbaren Energien haben zu Marktverzerrungen geführt</li> <li>▪ Überkapazitäten in der Stromproduktion</li> <li>▪ Veränderung der Merit-Order</li> <li>▪ Starker Preisverfall</li> <li>▪ Zusammenbruch des CO<sub>2</sub>-Marktes</li> <li>▪ Entwicklung des Schweizer Franken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umfelddynamik: sehr hoch</li> <li>▪ Umfeldturbulenz: sehr hoch</li> <li>▪ Art des Wandels: radikal</li> </ul>
<b>Unsicherheiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklung der Stromnachfrage</li> <li>▪ Politische Unsicherheit</li> <li>▪ Unterschiedliche wirtschaftliche Behandlung von Sonnen- und Windenergie erschwert den traditionellen Stromunternehmen wettbewerbsfähig zu agieren</li> <li>▪ Kapazitätsentwicklungen der einzelnen Energieträger</li> <li>▪ Unsichere Zukunft für Anlagentechnologien, Wertminderung von Erzeugungsanlagen</li> <li>▪ Preisentwicklung</li> <li>▪ Entwicklung des CO<sub>2</sub>-Marktes/-Preises</li> <li>▪ Starker Schweizer Franken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unsicherheitsgrad: „Scenarios without Probability“ mit vier Szenarien mit sehr geringen Präzisionsgraden</li> </ul>
<b>Strategische Verhaltensweisen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sparprogramme, Deinvestitionen</li> <li>▪ Mit den derzeit großen Stromproduzenten Beeinflussung der Rahmenbedingungen durch Gespräche mit Stromverteilern und Behörden angestrebt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesamtmarktbezogene Preisstrategie (ausgehend von heutiger gesamtmarktbezogenen Differenzierungsstrategie)</li> <li>▪ Shrink (Umsetzung von Sparprogrammen und eines umfassenden Desinvestitionsprogramms)</li> <li>▪ Adapt (kurzfristig Anpassung an Kostendruck) und Shape (langfristig Veränderung der Rahmenbedingungen angestrebt)</li> </ul>

Tabelle 6-4: Zusammenfassung der Analyseergebnisse, Fall C<sup>751</sup><sup>751</sup> Eigene Darstellung.

Neben den identifizierten generischen Geschäftsstrategien verfolgt C auf Ebene der Gesamtstrategie verschiedene Diversifikationsmöglichkeiten. Dazu prüft das Unternehmen eine Erweiterung seiner Dienstleistungen (**horizontale Diversifikation**) und den Aufbau eines neuen Standbeins (**verwandte laterale Diversifikation**).

## 6.5 Regionale Stromverteilung in der Schweiz

Das Produkt Strom weist spezielle Besonderheiten auf, da es netzgebunden geliefert wird und Angebot und Nachfrage jederzeit im Gleichgewicht stehen müssen. Das System funktioniert nur einwandfrei, wenn die Stromerzeugung, die Stromübertragung und die Stromverteilung aufeinander abgestimmt sind. Die Stromversorgung kann entsprechend grob in die drei Bereiche Produktion, Übertragung und Verteilung eingeteilt werden. Der Übertragungsnetzbetreiber steht mit seinem Höchstspannungsnetz zwischen den Produzenten und Verteilern. Die Verteiler sind für die Grob- und Feinverteilung des Stroms zuständig und betreiben dafür ein Hoch-, Mittel- und Niederspannungsnetz.<sup>752</sup>

Unternehmen D<sup>753</sup> ist ein Schweizer Stromversorger, der in der Stromproduktion und Verteilung tätig ist. Rund 50% des Stroms, den D an seine Kunden verteilt, produziert D selbst.<sup>754</sup> Für die Stromverteilung betreibt D ein mehrere Tausend Kilometer langes Netz an Hoch-, Mittel- und Niederspannungsleitungen. In mehreren Kantonen versorgt D insgesamt rund 500.000 Einwohner.<sup>755</sup> Über seine Tochterunternehmen bietet D zudem eine umfassende Palette an Energiedienstleistungen wie Energieeffizienz, Elektromobilität und Engineering an.

Nachfolgend wird ausschließlich die Stromverteilung betrachtet.

### 6.5.1 Wettbewerbsarena

Der Schweizer Stromverteilungsmarkt ist stark fragmentiert. Die Verteilnetzbetreiber lassen sich in regionale und in lokale Verteilwerke einteilen. Sie sind häufig im Besitz von Kantonen und Gemeinden.<sup>756</sup> D ist in dieser Wettbewerbsarena ein mittelgroßer Player.

In der Wettbewerbsarena der Stromverteilung liegt zum Teil Wettbewerb vor. Im Jahr 2009 wurde festgelegt, dass Großverbraucher, die mindestens 100.000 kWh pro Jahr verbrauchen, ihren Lieferanten frei wählen können. Alle anderen Endverbraucher haben bis-

---

<sup>752</sup> Vgl. Braun/Krey (2009), S. 25.

<sup>753</sup> Dieses Unternehmen bzw. dieser Fall figuriert in der gesamten Dissertation unter dem Kürzel D.

<sup>754</sup> Vgl. D (2015a), o. S.

<sup>755</sup> Vgl. D (2015b), o. S.

<sup>756</sup> Vgl. Braun/Krey (2009), S. 25.

her keine freie Wahlmöglichkeit. Beim Stromverteilnetz selbst liegt kein Wettbewerb vor. Die Verteilnetzbetreiber verfügen hier über ein natürliches Monopol.<sup>757</sup>

Die zentralen Ressourcen der Unternehmen in dieser Wettbewerbsarena sind das Netz an Hoch-, Mittel- und Niederspannungsleitungen sowie das dazugehörige Know-how.

### 6.5.2 Umfeldveränderungen

Lange Zeit besaßen die Schweizer Stromverteiler eine monopolistische Marktmacht. Seit einigen Jahren wird die Wettbewerbsarena aufgerüttelt und verunsichert.

Eine zentrale Entwicklung betrifft die Vorbereitungen zu einer Anreizregulierung: Diese soll für die Verteilnetzbetreiber einen Anreiz zur Kostensenkung schaffen, welche sich wiederum in Tarifsenkungen niederschlagen soll. In Europa kommen bereits verschiedene Regulierungssysteme zum Einsatz und in der Schweiz laufen die gesetzgeberischen Vorbereitungen dazu.<sup>758</sup> Die Eidgenössische Elektrizitätskommission (ElCom) wird auf der Basis einer Analyse darüber entscheiden. Es ist jedoch noch offen, ob die Anreizregulierung in der Schweiz überhaupt eingeführt wird und falls sie eingeführt wird, wann das stattfinden wird und wie sie konkret ausgestaltet wird. Trotz all dieser Unsicherheiten können die Erfahrungen aus Deutschland mit der dort eingeführten Anreizregulierung den Unternehmen dazu dienen, sich auf eine mögliche Anreizregulierung in der Schweiz vorzubereiten.

Eine weitere Entwicklung betrifft die Strommarktöffnung, welche bisher nur für Großverbraucher umgesetzt wurde. Es wird mit einer zweiten Etappe der Strommarktöffnung gerechnet. Diese würde allen Endverbrauchern ermöglichen, ihren Stromlieferanten frei zu wählen. Die Arbeiten zu dieser Etappe wurden zwar nach der Nuklearkatastrophe im japanischen Kernkraftwerk Fukushima Daiichi im März 2011 zurückgestellt aber nicht eingestellt. Es bleibt ungewiss, ob, und falls ja, wann eine volle Strommarktöffnung verabschiedet wird. Bei einer vollkommenen Strommarktöffnung ist davon auszugehen, dass die Verteilnetzbetreiber aus Europa – wie zum Beispiel E.ON, RWE oder Wattenfall aus Deutschland – probieren werden, in der Schweiz Kunden zu akquirieren. Diese Unternehmen aus Europa würden somit plötzlich zu Konkurrenten. Die Herausforderung für Stromverteiler wie Unternehmen D liegt darin, dass sie für ihre Kunden stets genügend Strom zur Verfügung haben müssen. Werden alle Endverbraucher frei den Anbieter wechseln können, wird es für D sehr schwierig die benötigte Strommenge zu prognostizieren. Somit steigt für D das Risiko, zu viel Strom zu kaufen.

Ebenso ungewiss ist der seit langem anvisierte Beitritt der Schweiz in den europäischen Strommarkt. Dieser wird voraussichtlich nicht ohne eine vollständige Marktöffnung des Schweizer Strommarktes möglich sein. Daher ist denkbar, dass die Arbeiten zu der zweiten

---

<sup>757</sup> Vgl. Braun/Krey (2009), S. 25.

<sup>758</sup> Vgl. Braun/Krey (2009), S. 25.

Etappe der Strommarktöffnung weitergeführt werden, die Strommarktöffnung umgesetzt wird und schließlich eine Einbindung der Schweiz in den europäischen Strommarkt stattfinden wird. Der Zeitrahmen für diese Schritte ist allerdings unklar, und da es Referenzmöglichkeiten gibt, bleibt der Ausgang dieser Entwicklungen offen.

„Wir wissen nicht, ob die Schweiz in den Europamarkt eintreten wird und [falls sie den Schritt geht] wann.“<sup>759</sup>

Für die Entwicklung des Stromnetzes ist zudem die Bedürfnisveränderung der Endkunden von zentraler Bedeutung. Mit dem Ausbau der neuen erneuerbaren Energien hat eine steigende Anzahl der Kommunen und Endverbraucher nicht mehr ausschließlich das Bedürfnis Strom zu konsumieren, sondern auch ihren lokal produzierten Strom ins Netz einzuspeisen. So werden aus Nachfragern zeitweise Anbieter.<sup>760</sup> Dadurch ergeben sich für die Verteilnetzbetreiber ganz neue Themenstellungen. Durch die steigende Anzahl kleiner Stromerzeugungsanlagen, die ans Netz gehen, entsteht eine zunehmende Trennung von Stromerzeugungs- und -verbrauchs-Schwerpunkten. Während früher der Strom wie in einer Einbahnstraße von den Übertragungsnetzen über die Verteilernetze bis hin zum Verbraucher floss, müssen die Netze heute den Stromtransport auch in die andere Richtung bewältigen. Neben einem veränderten Netzmanagement bedarf es zudem der Entwicklung neuer Angebote und Dienstleistungen, um die veränderten Kundenbedürfnisse abdecken zu können.

**Bestimmung des Ausmaßes der Umfelddynamik:** Die Frequenz der Umfeldveränderungen wird insgesamt als mittel eingestuft. Sollten die politischen Gesetzgebungen verabschiedet werden, wird mit einer sehr hohen Intensität der Veränderungen gerechnet. Die Intensität der veränderten Anforderungen an die Verteilnetzbetreiber durch die Bedürfnisveränderung der Endkunden wird als hoch eingestuft. Insgesamt wird somit die Umfelddynamik als „hoch“ bewertet (vgl. Anhang A 9.4).

**Bestimmung des Grades der Umfeldturbulenz:** Derzeit ist die Situation in der Wettbewerbsarena sehr unsicher. Verschiedene gesetzgeberische Vorbereitungen laufen, solange die Gesetzgebungen jedoch nicht verabschiedet werden, bleibt der Status quo bestehen. Die Auswirkungen der Gesetzgebungen werden neuartig sein und sind nur teilweise prognostizierbar. Auch die veränderten Anforderungen an die Verteilnetzbetreiber durch die Bedürfnisveränderung der Endkunden sind neuartig und nur teilweise prognostizierbar. Eine schnelle Reaktion auf eintretende Veränderungen wird somit erschwert. Entsprechend liegt ein „hoher“ Turbulenzgrad vor, welcher sich im Falle einer Verabschiedung einzelner oder aller drei politischen Gesetzgebungen weiter intensivieren wird (vgl. Anhang A 9.4).

**Bestimmung der Art des Wandels:** Durch eine vollkommene Strommarktöffnung und einen Beitritt der Schweiz in den europäischen Strommarkt würden die derzeitigen Kern-

---

<sup>759</sup> Aussage Experte D.

<sup>760</sup> Vgl. Betschon (2010), o. S.

aktivitäten Beschaffung und Vertrieb hinsichtlich ihrer Rentabilität unter Druck geraten. Die Bedürfnisveränderungen der Endkunden bewirken langfristig gesehen eine Bedrohung der bisherigen Angebote der Verteilunternehmen. Diese müssen den neuen Anforderungen ihrer Kunden begegnen. Mit der Umgestaltung des bisherigen Modells der Stromerzeugung und -verteilung bedarf es neuer Angebote und Dienstleistungen, welche den neuen Bedürfnissen gerecht werden. Die Wettbewerbsarena befindet sich folglich in einem **bedürfnis- und angebotsinduzierten Wandel**.

### 6.5.3 Unsicherheiten

Die unter dem vorangehenden Abschnitt 6.5.2 beschriebenen Umfeldentwicklungen bergen für die Unternehmen in der Wettbewerbsarena große Unsicherheiten.

Hinsichtlich der möglichen Anreizregulierung ist nicht absehbar, ob diese eingeführt wird. Im Falle einer Einführung sind weiterhin der Zeitpunkt und die Ausgestaltung der Regulierung unklar. Somit gibt es die zwei Szenarien Einführung und Nicht-Einführung der Anreizregulierung. Während Ersteres aufgrund des ungewissen Einführungszeitpunktes und der unklaren Ausgestaltung einen geringen Präzisionsgrad aufweist, würde eine Nicht-Einführung der Anreizregulierung der Beibehaltung des Status quo entsprechen und somit ein sehr hoher Präzisionsgrad der Beschreibung des Szenarios vorliegen. Da keinem der Szenarien eine hohe Wahrscheinlichkeit zugeordnet werden kann, liegt der Unsicherheitsgrad „Scenarios without Probability“ vor.

Hinsichtlich der möglichen Strommarktöffnung ist ebenfalls nicht absehbar, ob die Politik die Marktöffnung beschließen wird oder nicht. Es gibt entsprechend zwei Optionen:

„Entweder öffnet sich der Strommarkt vollständig oder der Markt bleibt so, wie er heute besteht.“<sup>761</sup>

Damit liegt auch diesbezüglich der Unsicherheitsgrad „Scenarios without Probability“ vor. Das Szenario der Fortführung des bestehenden Strommarkts kann klar umrissen werden, so dass es durch einen sehr hohen Präzisionsgrad geprägt ist. Dem Szenario der vollkommenen Strommarktöffnung unterliegen hohe Unsicherheiten, da weder der Zeitpunkt für den Eintritt dieses Szenarios noch die Auswirkungen abschätzbar sind. Somit liegt ein geringer Präzisionsgrad der Beschreibung dieses Szenarios vor.

Die Unsicherheiten hinsichtlich eines möglichen Beitritts der Schweiz in den europäischen Strommarkt sind ebenfalls beträchtlich. Da nicht klar absehbar ist, ob die Politik die Marktöffnung beschließen wird, liegt der Unsicherheitsgrad „Scenarios without Probability“ mit zwei identifizierbaren Szenarien vor. Ein Szenario umfasst den Beitritt der Schweiz in den europäischen Strommarkt. Der Präzisionsgrad der Beschreibung dieses Szenarios ist gering. Das andere Szenario besteht in der Fortführung des Status quo. Da dieses Szenario

---

<sup>761</sup> Aussage Experte D.

klar umrissen werden kann, liegt ein sehr hoher Präzisionsgrad der Beschreibung des Szenarios vor.

Neben der Bedürfnisveränderung der Endverbraucher, welche neue Herausforderungen an das Netzmanagement der Verteilnetzbetreiber und ihre Angebote stellt, bergen auch technologische Weiterentwicklungen wie z. B. in der Elektromobilität Herausforderungen an das Netzmanagement.

„Wenn sich das Konzept der Elektromobilität durchsetzt, wird es für die Verteilnetzbetreiber viele Probleme im Netzmanagement geben.“<sup>762</sup>

Es ist schwer absehbar, in welcher Geschwindigkeit sich die Entwicklungen weiter vollziehen und welche Konsequenzen sie konkret auslösen werden. Da die Richtung der Entwicklung jedoch bestimmt werden kann, ohne dass Alternativszenarien ersichtlich sind, liegt der Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit geringem Präzisionsgrad vor.

Für die Verteilnetzbetreiber ist es zentral, sich trotz der zahlreichen Unsicherheiten, welche die möglichen politischen Gesetzgebungen und die neuen Trendentwicklungen bergen, weiter zu entwickeln.

„Es ist davon auszugehen, dass je komplizierter die Elektrizitätsbranche wird, desto weniger Akteure wird es geben. Wir müssen für eine Verminderung der Elektrizitätsunternehmen in der Schweiz bereit sein.“<sup>763</sup>

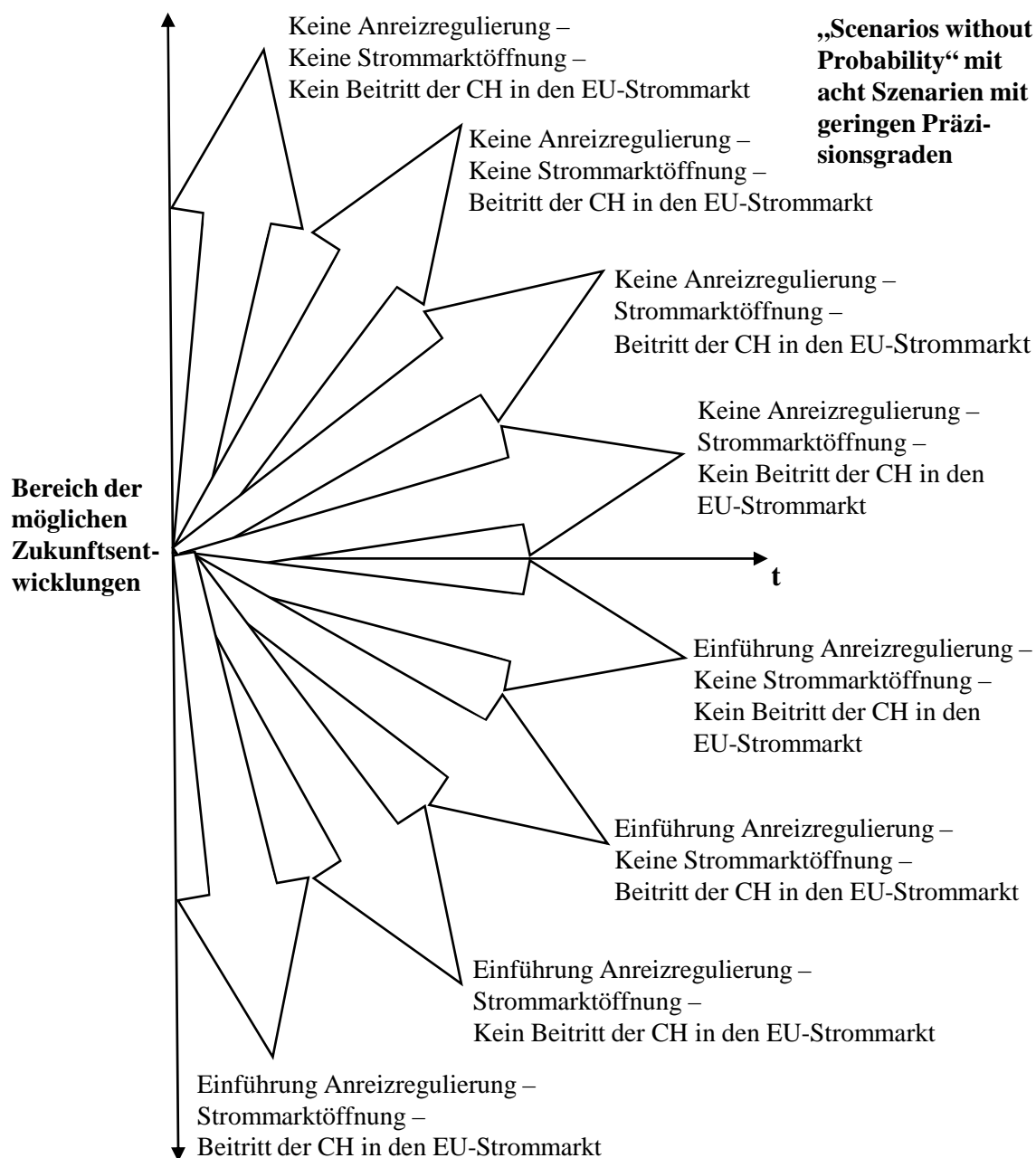
Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass in Abhängigkeit der möglichen politischen Gesetzgebungen acht Szenarien unterschieden werden können. Keinem der Szenarien ist eine hohe Wahrscheinlichkeit zuordenbar. Das Szenario „Status quo – Status quo – Status quo“ ist im Vergleich zu den anderen Szenarien klarer absehbar. Unter Berücksichtigung der Bedürfnisveränderung der Endverbraucher, welche nur mit einem geringen Präzisionsgrad beschrieben werden kann, liegt insgesamt der **Unsicherheitsgrad „Scenarios without Probability“** mit acht Szenarien **mit geringem Präzisionsgrad** vor.

In Abbildung 6-4 wird der Unsicherheitsgrad dargestellt.

---

<sup>762</sup> Aussage Experte D.

<sup>763</sup> Aussage Experte D.

Abbildung 6-4: Unsicherheitsgrad, Fall D<sup>764</sup>

### 6.5.4 Strategisches Verhalten

Unternehmen D verfolgt auf regionaler Ebene eine gesamtmakrobezogene Preisstrategie.

Proaktiv bereitet sich D auf die möglichen Veränderungen vor, welche durch eine Umsetzung der oben vorgestellten politischen Gesetzgebungen ausgelöst werden können. Damit

<sup>764</sup> Eigene Darstellung.

verfolgt das Unternehmen die Zielsetzung effizienter zu werden und für die unsichere Zukunft so gut wie möglich aufgestellt zu sein.

„Diese Effizienz ist auch gut, wenn sich der Markt nicht öffnet. Wir müssen eine Hypothese der zukünftigen Entwicklung annehmen und ich nehme diejenige Hypothese an, die mich in meiner Position nicht verschlechtern wird.“<sup>765</sup>

D hat hohe Investitionskapazitäten aufgebaut, um einerseits andere regionale Unternehmen in der Stromverteilung übernehmen zu können, wenn es zu einem Konsolidierungsprozess kommen sollte, und andererseits, um investieren zu können, wenn sich gute Diversifikationsopportunitäten eröffnen. Dazu gehören z. B. Investitionen in Stromproduktionsanlagen. Das Unternehmen verschafft sich damit Handlungsspielraum, um schnell auf Marktchancen reagieren zu können, sobald sich dazu Möglichkeiten ergeben.

Darüber hinaus investiert D in die Elektromobilität. D hat beschlossen in diesem Bereich „vorweg zu gehen“<sup>766</sup> und möglichst viel Know-how aufzubauen, um für die Herausforderungen des Netzmanagements gerüstet zu sein, wenn sich diese Form der Anwendung von Elektrizität durchsetzt.

### 6.5.5 Zusammenfassung

Tabelle 6-5 zeigt eine Zusammenfassung der Analyseergebnisse.

Neben den identifizierten generischen Geschäftsstrategien verfolgt D auf Ebene der Gesamtstrategie durch Investitionen in Stromproduktionsanlagen eine **vertikale Rückwärts-Diversifikation**. Durch Investitionen in die Elektromobilität verfolgt D eine **verwandte laterale Diversifikation**. Mit den neuen Produktangeboten in der Elektromobilität werden Fahrzeughalter als neue Kundengruppe angesprochen.

---

<sup>765</sup> Aussage Experte D.

<sup>766</sup> Aussage Experte D.



	<b>Feststellungen</b>	<b>Beurteilungen</b>
<b>Umfeldveränderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anreizregulierung</li> <li>▪ Strommarktöffnung</li> <li>▪ Beitritt der Schweiz in den europäischen Strommarkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umfelddynamik: hoch</li> <li>▪ Umfeldturbulenz: hoch</li> <li>▪ Art des Wandels: bedürfnis- und angebots-induziert</li> </ul>
<b>Unsicherheiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eintritt, Zeitpunkt und Ausgestaltung einer möglichen Anreizregulierung sowie mögliche Konsequenzen</li> <li>▪ Eintritt, Zeitpunkt und Auswirkungen einer möglichen Strommarktöffnung (wie z. B. Fluktuation der Endkunden),</li> <li>▪ Eintritt, Zeitpunkt und Auswirkungen eines möglichen Beitritts der Schweiz in den europäischen Strommarkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unsicherheitsgrad: „Scenarios without Probability“ mit acht Szenarien mit geringen Präzisionsgraden</li> </ul>
<b>Strategische Verhaltensweisen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorbereitung auf Regularien und Marktöffnung</li> <li>▪ Aufbau und Bereithaltung von Investitionskapazitäten</li> <li>▪ Investitionen in Elektromobilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesamtmarktbezogene Preisstrategie</li> <li>▪ Build (Ausbau der Marktposition als langfristiges Ziel)</li> <li>▪ Adapt (Vorbereitung auf die möglichen Veränderungen, welche durch die Umsetzungen der politischen Gesetzgebungen ausgelöst werden können)</li> <li>▪ Reserve the Right to Play (durch Aufbau hoher Investitionskapazitäten, um Marktchancen nutzen zu können)</li> </ul>

Tabelle 6-5: Zusammenfassung der Analyseergebnisse, Fall D<sup>767</sup>

## 6.6 Produktion und Vertrieb von Schokoladeprodukten in der Schweiz

Mit rund 12 kg Schokolade Pro-Kopf-Verbrauch<sup>768</sup> gehören die Schweizer neben den Deutschen zu den weltweit größten Schokoladenkonsumenten.<sup>769</sup> Die Schweizer Schokola-

<sup>767</sup> Eigene Darstellung.

<sup>768</sup> Inbegriffen sind die Einkäufe der Grenzgänger und Feriengäste.

<sup>769</sup> Vgl. Chocosuisse (2015a), o. S.

deproduktion verteilt sich auf knapp 20 Schokoladeproduzenten.<sup>770</sup> Hinzu kommt ein Importanteil von ca. 35%.<sup>771</sup>

Unternehmen E<sup>772</sup> ist ein Schweizer Schokoladeproduzent mit rund 200 Mitarbeitern, der seine Schokoladeprodukte selbst entwickelt, produziert und im In- und Ausland verkauft. Mehr als ein Viertel seiner Produkte exportiert E ins Ausland. Die Produkte zeichnen sich durch eine hohe Qualität aus und rangieren im oberen Preissegment.

Der Schokolademarkt auf Detailhandelsstufe kann in Schokoladetafeln, Countlines, Pralinés und Saisonartikel segmentiert werden.

- **Schokoladetafeln** umfassen Tafeln in verschiedenen Gewichten, die massiv, mit Zusätzen wie Nüssen, Sultaninen etc. versehen oder gefüllt sind, wie z. B. Likörschokoladetafeln.
- Als **Countlines** werden runde und rechteckige Schokoladestängel bzw. -riegel bezeichnet. Im Gegensatz zu den Tafeln, bei denen die Berechnung nach Gewicht geht – das übliche Gewicht für eine Schokoladetafel ist 100g – zählt bei Countlines der Artikel selbst und nicht das Gewicht, „what counts is the line“. Da diese Produkte leichter einen Spontankauf auslösen und im Kassensbereich positioniert werden, gelten sie als Impulsartikel.
- **Pralinés** haben ein Format der Bissgrösse und werden mit verschiedenen geschmacksbestimmenden Füllungen wie Nüssen, Nugat, Pistazien, Marzipan, Likör u. a. angeboten.
- **Saisonartikel** umfassen Oster- und Weihnachtsartikel.

Nachfolgend werden ausschließlich Schokoladetafeln, Countlines und Pralinés im Schweizer Markt betrachtet.

### 6.6.1 Wettbewerbsarena

Die Schokoladeprodukte werden über Vertriebskanäle wie Detailhandelsketten, unabhängige Detailhändler, Kioske, Tankstellen, Bäckereien und Molkereien abgesetzt. Der Hauptteil des Schokoladeumsatzes der Schweiz wird durch die Detailhandelsketten Migros und Coop erzielt.

Zu den zentralen Ressourcen der Schokoladeproduzenten gehören neben den Kakaobohnen, als zentraler Rohstoff der Schokolade, die Produktionsstätten und die Marken.

Zu den Wettbewerbern gehören die zahlreichen etablierten Schweizer Schokoladeproduzenten sowie die Fabrikanten aus dem Ausland, welche ihre Schokoladeprodukte in die

<sup>770</sup> Vgl. Chocosuisse (2015b), o. S.; Chocosuisse (2015c), S. 1; Neue Zürcher Zeitung (NZZ), (2015), o. S.

<sup>771</sup> Vgl. Chocosuisse (2015c), S. 1.

<sup>772</sup> Dieses Unternehmen bzw. dieser Fall figuriert in der gesamten Dissertation unter dem Kürzel E.

Schweiz importieren. Zudem gibt es einen Wettbewerb um den begrenzten Platz im Kassenbereich in Supermärkten, Tankstellen, Kiosken etc. Dort konkurrieren die Impulsartikel mit schnelldrehenden Artikeln wie Salzgebäcken, Bonbons, Kaugummis u. a. Das Unternehmen E gehört in dieser Wettbewerbsarena zu den kleinen Playern.

Die Schokoladenkonsumenten weisen insgesamt ein eher konservatives Verhalten auf. Es gibt zwar Konsumenten, die immer wieder etwas Neues probieren wollen, aber die meisten Konsumenten bleiben über lange Zeit bei ihrer Schokoladenmarke und wechseln nicht sprunghaft die Produkte.

Insgesamt wird die Wettbewerbsarena durch den Interviewten als recht stabil und wenig dynamisch eingestuft.

### 6.6.2 Umfeldveränderungen

Eine zentrale Entwicklung betrifft den Wandel vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt. Durch die zunehmende Konzentration des Handels liegt die Marktmacht inzwischen beim Abnehmer. Sehr viele unabhängige Detailhändler sind nicht mehr am Markt vertreten oder haben sukzessive ihre Unabhängigkeit verloren und gehören nun zu großen Genossenschaften. Die verbliebenen Unabhängigen organisieren sich und gehören einer Einkaufsorganisation an.

„Es gibt Einkaufsgruppen, die ihr Volumen bündeln und einen riesen Druck auf uns ausüben. Die Konditionen des Handels steigen stark an. (...) Dem können wir uns nicht entziehen.“<sup>773</sup>

Der Preisdruck bewirkt eine Margen-Erosion, während die Kosten insgesamt steigen. Es ist weiterhin mit zunehmendem Druck durch den Handel zu rechnen.

Eine weitere Herausforderung besteht in den wachsenden Importen, wovon ein Großteil Billigartikel sind. Der Importanteil hat sich inzwischen verdoppelt. Früher lag der Importanteil auf dem Schweizer Markt bei rund 1/6. Heute macht die importierte Schokolade bereits 1/3 der auf dem Schweizer Markt abgesetzten Schokolade aus. Aus Deutschland erfolgt mit Abstand der höchste Schokoladeimport.<sup>774</sup> Es ist damit zu rechnen, dass sich dieser Trend weiterhin fortführen wird und somit der Wettbewerb zunimmt.

Des Weiteren stellt der starke Schweizer Franken eine Herausforderung dar. Dieser verstärkt den Einkaufstourismus, welcher sich inzwischen für die Schweiz negativ auswirkt. Der Saldo dieses Tourismus hatte sich immer sehr positiv für die Schweiz ausgewirkt, da viele Touristen in der Schweiz Schokolade eingekauft haben. Heute wirkt sich der Ein-

---

<sup>773</sup> Aussage Experte E.

<sup>774</sup> Vgl. Chocosuisse (2015a), o. S.

kaufstourismus negativ für die Schweiz aus. Durch den starken Schweizer Franken reisen zum einen weniger Touristen in die Schweiz und zum anderen gehen mehr Schweizer ins Ausland und kaufen dort Schokolade ein.

Ein weiterer Trend zeichnet sich in der Miniaturisierung der Schokoladeprodukte ab. Aufgrund der saturierten Situation der Konsumenten neigt man heute zur Herstellung kleinerer Portionen.

Auch ein Trend zur dunklen Schokolade ist feststellbar. Diese Veränderungen vollziehen sich jedoch langsam.

**Bestimmung des Ausmaßes der Umfelddynamik:** Während die Frequenz der Umfeldveränderungen insgesamt als mittel eingestuft wird, ist die Intensität der Veränderungen insgesamt hoch. Die Veränderung des Importanteils hat sich im Vergleich zu den Veränderungen der weiteren Faktoren über einen längeren Zeitraum vollzogen und wird hinsichtlich der Frequenz und der Intensität der Veränderung entsprechend als niedrig respektive mittel eingestuft. Somit liegt insgesamt eine Umfelddynamik von **mittlerer Stärke** vor (vgl. Anhang A 9.5).

**Bestimmung des Grades der Umfeldturbulenz:** Die Umfeldveränderungen vollziehen sich bis auf die Aufwertung des Schweizer Franken insgesamt allmählich, so dass die Unternehmen über genügend Reaktionszeit verfügt. Aus den bisherigen Entwicklungen können die Unternehmen Rückschlüsse auf die weitere Entwicklung der Ereignisse schließen. Die Entwicklungen des starken Schweizer Franken und des Einkaufstourismus verlaufen zwar diskontinuierlich aber sie sind vertraut und teilweise prognostizierbar. Die Zunahme des Importanteils der Schokolade sowie der zunehmende Druck durch den Handel sind extrapolierbar und die erwarteten Entwicklungen prognostizierbar. In der Wettbewerbsarena liegt insgesamt der Turbulenzgrad **„mittel“** vor (vgl. Anhang A 9.5).

**Bestimmung der Art des Wandels:** Da weder die Angebote noch die Ressourcen einer Bedrohung unterliegen, vollzieht sich ein **progressiver Wandel**.

### 6.6.3 Unsicherheiten

Die Entwicklungen in dieser Wettbewerbsarena vollziehen sich langfristig gesehen insgesamt mit einer geringen Dynamik. Zu den langfristigen Trends gehören die zunehmende Konzentration des Handels und die Zunahme des Schokoladeimports.

Für die Entwicklung der Konzentration des Handels kann die Richtung bestimmt werden, Alternativszenarien sind nicht ersichtlich. Da die Stärke des weiterhin zunehmenden Drucks durch den Handel nicht klar absehbar ist, liegt der Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit mittlerem Präzisionsgrad der Beschreibung des Szenarios vor.

Die Richtung der Entwicklung des zunehmenden Schokoladeimports kann ebenfalls bestimmt werden. Der Wettbewerb wird dadurch weiter zunehmen, es ist jedoch nicht klar absehbar, wie stark sich dieser verschärfen wird. Somit liegt der Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit mittlerem Präzisionsgrad der Beschreibung des Szenarios vor.

Zu den eher kurzfristigen Einflussfaktoren gehören der starke Schweizer Franken und der sich für die Schweiz negativ auswirkende Einkaufstourismus. Es ist nicht absehbar, wie sich der Schweizer Franken im Vergleich zum Euro entwickeln wird. Da keine klaren Szenarien festgelegt werden können, liegt der Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit geringem Präzisionsgrad vor.

Die Schlüsselfaktoren für die zukünftige Entwicklung der Wettbewerbsarena sind somit identifizierbar. Es liegt der **Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit mittlerem Präzisionsgrad** vor. In Abbildung 6-5 wird der Unsicherheitsgrad dargestellt.

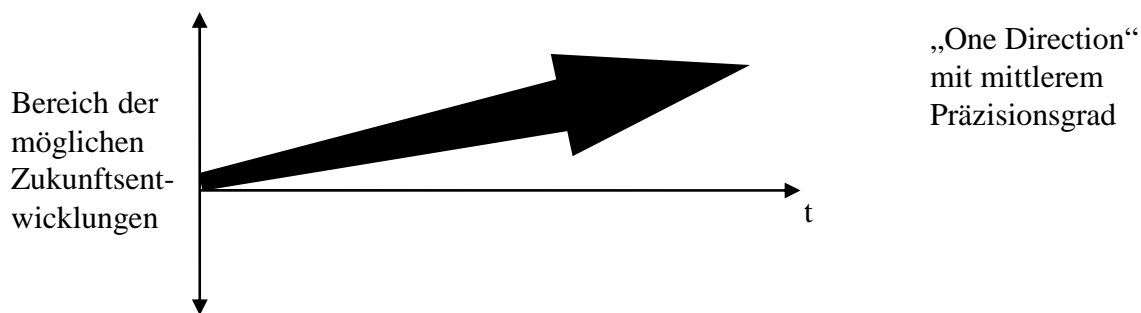


Abbildung 6-5: Unsicherheitsgrad, Fall E<sup>775</sup>

#### 6.6.4 Strategisches Verhalten

Das Unternehmen E verfolgt mit seinen qualitativ hochwertigen Schokoladetafeln, Countlines und Pralinés eine teilmarktbezogene Differenzierungsstrategie. E verfolgt das Ziel, stärker zu werden und in Folge davon weiterhin zu wachsen. Für das Unternehmen steht ein langfristiges und nachhaltiges Wachstum im Vordergrund.

Die große Herausforderung liegt für E in der Frage, wie es weiterhin Wachstum generieren kann, um für den zunehmenden Wettbewerbs- und Preisdruck auch zukünftig gewappnet zu sein. Hierbei sind vor allem das konservative Konsumentenverhalten und die etablierte stark geprägte Marke zu berücksichtigen. Die Marke ist einerseits eine Stärke, auf der anderen Seite wirkt sie hinsichtlich der Entwicklung möglicher Innovationen einschränkend, da E auf die Marke festgelegt ist. Auch das konservative Verhalten der Konsumenten bildet Grenzen für das Wachstum.

<sup>775</sup> Eigene Darstellung.

E wird seine teilmarktbezogene Differenzierungsstrategie weiter verfolgen, indem sich das Unternehmen auf Nischenprodukte konzentriert, die etablierte Marke weiterhin stärkt und die hohe Produktqualität aufrechterhält. Den Umfeldentwicklungen passt sich E an, indem E die Trends zur dunklen Schokolade und zur Miniaturisierung der Schokoladeprodukte berücksichtigt. Im Handel ist entscheidend, dass die Nischenprodukte von E in den zentralen Detailhandelsketten vertreten sind. Zudem prüft E den Aufbau von Vertriebsstrukturen im Impulsbereich in Deutschland.

#### **6.6.5 Zusammenfassung**

Tabelle 6-6 zeigt eine Zusammenfassung der Analyseergebnisse.

Neben den identifizierten generischen Geschäftsstrategien verfolgt E auf Ebene der Gesamtstrategie durch den Aufbau des Vertriebs im Impulsbereich in Deutschland eine **geografische Diversifikation**.

	<b>Feststellungen</b>	<b>Beurteilungen</b>
<b>Umfeldveränderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklung von einem Verkäufermarkt zum heutigen Käufermarkt durch zunehmende Konzentration des Handels</li> <li>▪ Zunahme des Importanteils von im Ausland hergestellter Schokolade</li> <li>▪ Zunahme des Exportanteils der Schweizer Schokolade</li> <li>▪ Starker Schweizer Franken</li> <li>▪ Abnehmender Einkaufstourismus in der Schweiz, steigende Anzahl Schweizer, die im Ausland einkaufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umfelddynamik: mittel</li> <li>▪ Umfeldturbulenz: mittel</li> <li>▪ Art des Wandels: progressiv</li> </ul>
<b>Unsicherheiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zunehmender Druck durch den Handel</li> <li>▪ Zunehmender Wettbewerb</li> <li>▪ Währungsentwicklung</li> <li>▪ Negativer Saldo des Einkaufstourismus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unsicherheitsgrad: „One Direction“ mit mittlerem Präzisionsgrad</li> </ul>
<b>Strategische Verhaltensweisen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stärkung der etablierten Marke</li> <li>▪ Konzentration auf qualitativ hochwertige Produkte</li> <li>▪ Anpassung an die Trends zur dunklen Schokolade und zur Miniaturisierung von Schokoladeprodukten</li> <li>▪ Aufbau des Vertriebs im Impulsbereich in Deutschland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teilmarktbezogene Differenzierungsstrategie</li> <li>▪ Build (Ausbau der Marktposition durch Ausbau des qualitativ hochwertigen Sortiments)</li> <li>▪ Adapt (Anpassung an die Trends zur dunklen Schokolade und Miniaturisierung von Schokoladeprodukten)</li> </ul>

Tabelle 6-6: Zusammenfassung der Analyseergebnisse, Fall E<sup>776</sup>

## 6.7 Verarbeitung und Vertrieb von Honig in der Schweiz

Die gesamte jährliche Produktion von Honig in der Schweiz schwankt von Jahr zu Jahr beträchtlich zwischen etwa 2.000 t und 4.000 t. Bei einem Honigverzehr von durchschnittlich 1,2 kg pro Einwohner und Jahr<sup>777</sup> kann die Schweizer Imkerei den Honigbedarf der Schweiz bei Weitem nicht abdecken.<sup>778</sup> Daher wird jährlich vor allem aus Mexiko, Deutschland, Argentinien, Österreich, Frankreich und Chile Honig importiert.<sup>779</sup>

<sup>776</sup> Eigene Darstellung.

<sup>777</sup> Vgl. Statista (2015), o. S.

<sup>778</sup> Vgl. Fleuri/Frick (2005), S. 105.

<sup>779</sup> Vgl. Eidgenössische Zollverwaltung (EZV) (2015), o. S.

Das Familienunternehmen F<sup>780</sup> mit Sitz in der Schweiz verarbeitet und vertreibt Honig sowie zwei weitere Nahrungsmittel. In der Honigproduktion ist das Unternehmen seit über 50 Jahren tätig. Der Honig macht 50% der Tonnage und 40% des Gesamtumsatzes aus.

F bezieht den Honig überwiegend aus Zentral- und Südamerika. Am Produktionsstandort in der Schweiz wird der Honig verarbeitet. F bietet Honig als Rohware, als Halbfabrikat und als Konsumprodukt an:

- Rohware wird unverändert, so wie sie eingekauft wurde, weiter verkauft. Der Verkauf erfolgt ausschließlich an die Lebensmittel verarbeitende Industrie in der Schweiz.
- Auch der Honig als Halbfabrikat wird ausschließlich an die Lebensmittel verarbeitende Industrie in der Schweiz vertrieben. Als Halbfabrikat werden bestimmte Mischungen bezeichnet, die als Süß- oder Aromastoffe für ein Endprodukt wie Müsli oder Biskuits eingesetzt werden.
- Honig zum Verzehr umfasst eine breite Sortenfacette. Sortentypische Honige sowie Mischungen werden flüssig, kristallin, cremig oder feincremig in unterschiedlichen Konsumentenverpackungen angeboten. Diese reichen von kleinen Beutelchen über Gläser in verschiedenen Größen bis hin zu kleinen und großen Dispensern und Kübeln. Der Honig als Konsumprodukt wird an den Schweizer Detailhandel und die Gastronomie vertrieben sowie exportiert. F exportiert Honigprodukte nach Europa, Asien und in den Mittleren Osten.

In der Schweiz vertreibt F die Honigprodukte zum Verzehr unter der unternehmenseigenen Marke sowie unter Handelsmarken. Ins Ausland exportiert F ausschließlich Honigprodukte unter der eigenen Marke. Mit seiner Marke differenziert sich F von seinen Wettbewerbern. Sie steht für hohe Qualität und Sortimentsvielfalt. Die Kernkompetenzen von F liegen im Einkauf im Ausland, in der hohen Qualitätskontrolle des Honigs sowie in seinen Mischungen, die den Geschmack der Kunden gut treffen.

Im Bereich des Honigs zum Verzehr werden der Schweizer Markt und die Auslandsmärkte unterschieden. Der Schweizer Markt wird weiter unterteilt in Schweizer Honig und ausländische Honige. Der Schweizer Honig wird durch rund 20.000 kleine Schweizer Hobby- und Berufsimker dominiert, welche 80% ihres Honigertrags direkt vermarkten.

Nachfolgend wird ausschließlich der ausländische Honig betrachtet, der in der Schweiz als Konsumgut verkauft wird. Dieser macht rund 40% des Honigumsatzes aus und ist ertragsmäßig wichtig.

### **6.7.1 Wettbewerbsarena**

Die Bezeichnung „ausländischer Honig“ umfasst Honig, der aus mindestens einem Land stammt. Neben artenreinen Produkten handelt es sich vor allem um Mischungen. Die

---

<sup>780</sup> Dieses Unternehmen bzw. dieser Fall figuriert in der gesamten Dissertation unter dem Kürzel F.



Zusammenmischungen von Honigen aus einem oder aus verschiedenen Ländern erfolgen je nach gewünschtem Geschmack. Die Honigprodukte werden flüssig, kristallin, cremig oder feincremig in unterschiedlichen Konsumentenverpackungen vermarktet.

Zu den Wettbewerbern in der Schweiz gehören neben den zahlreichen kleinen Schweizer Hobby- und Berufsimkern, internationale Honigproduzenten, welche vor allem aus Deutschland, Österreich und Frankreich stammen. Des Weiteren gewinnen Handelsmarken stark zunehmend an Bedeutung. Hier ist F auch sehr aktiv, indem das Unternehmen für Großverteiler Produkte herstellt, die als Private Label angeboten werden. F gehört in der Schweiz zu den größeren Anbietern.

Zu den zentralen Ressourcen der Unternehmen in dieser Wettbewerbsarena gehören in erster Linie der Einkauf des Rohstoffs Honig im Ausland sowie die Herstellung qualitativ hochwertiger und geschmacklich treffender Mischungen.

### 6.7.2 Umfeldveränderungen

Das Naturprodukt Honig ist stark durch klimatische Veränderungen betroffen:

- Diese wirken sich auf die Flora aus, auf die die Biene angewiesen ist. Trockenheiten, Dürreperioden wie auch Überschwemmungen können zu einer ausbleibenden Blüte von Pflanzen führen.
- Als Folge der Klimaerwärmung nimmt zudem die Ausbreitung der Bienenwespe zu. Sie ist ein Räuber, der die Bienenvölker bzw. ihre Larven plündert. Sie war ursprünglich in Nordafrika heimisch und ist inzwischen in einigen europäischen Ländern heimisch geworden. Es ist davon auszugehen, dass sich die Bienenwespe weiter verbreitet.
- Die Klimaerwärmung sowie die Globalisierung führen des Weiteren dazu, dass sich Bienenkrankheiten wie die Faulbrut und die asiatische Varroamilbe leichter ausbreiten. Die für verschiedene Bienenarten tödliche Varroamilbe hat bereits einen großen Schaden verursacht. Neben Europa sind Süd- und Nordafrika, Nordamerika sowie das südliche Südamerika (Argentinien, Chile) betroffen. Zentralamerika und das tropische Südamerika haben keine Probleme mit der Varroamilbe.<sup>781</sup>

Derzeit ist man gegen Bienenkrankheiten machtlos, da Bienen aufgrund gesetzlicher Bestimmungen kein Antibiotikum verabreicht werden darf. Mit der Erkenntnis, dass die Biene nicht nur dazu dient, Honig zu produzieren, sondern auch für die Bestäubung von Kulturpflanzen wichtig ist und damit eine wesentliche volkswirtschaftliche Leistung in der Landwirtschaft erbringt, nimmt sich die Politik dem Problem der Bienenkrankheiten langsam an. Bisher war für die Pharmaindustrie die Entwicklung wirksamer Mittel gegen Bienenkrankheiten im Bereich der Tiermedizin zu unattraktiv, da das Potenzial der Rendite zu klein war. Inzwischen wird auf diesem Gebiet geforscht. Es kann sein, dass die Varroamilbe und andere Bienenkrankheiten in einigen Jahren weniger problematisch sein werden.

---

<sup>781</sup> Vgl. Pechhacker (o. J.), o. S.

Ratlos ist man hingegen hinsichtlich des Phänomens des Verschwindens ganzer Bienenvölker. Diese fliegen aus und verenden irgendwo. Dieser Massenexodus wurde vor ca. 5 - 8 Jahren das erste Mal thematisiert. In Nordamerika tritt dieses Phänomen vermehrt auf, es ist inzwischen aber auch in Europa feststellbar. Die Ursachen sind dafür bisher unbekannt. Wissenschaftliche Forschungen fokussieren in diesem Zusammenhang u. a. auf den Einfluss genmanipulierter Pflanzen, die Auswirkungen erhöhten Elektrosmogs sowie erhöhter Ozonwerte.

Es wird zunehmend mit Studien belegt, dass bestimmte Pestizide für den Bestand von Honigbienen schädlich sind. Eventuell wird zukünftig der Einsatz von Pestiziden zugunsten der Bienen eingeschränkt. Es ist aber noch nicht klar, wie sich die Umweltverbände durchsetzen können.

Australien, Zentral- und Südamerika weisen noch eine sehr hohe Honigproduktion pro Bienenvolk und Jahr vor.<sup>782</sup> Insgesamt hat das Bienensterben jedoch zu einer Verknappung des Rohstoffes Honig geführt. Gleichzeitig ist ein steigender Honigkonsum in Märkten wie China, Indien und Brasilien zu verzeichnen. China hat einst Honig exportiert und ist inzwischen zum Honigimporteur geworden. Es ist anzunehmen, dass die Nachfrage nach Honig weiterhin steigen wird.

Der Beschaffungspreis für den Rohstoff Honig unterliegt starken Schwankungen. Insgesamt hat sich der Beschaffungspreis durch die vorangehend beschriebenen Entwicklungen über die letzten Jahre massiv erhöht. Währenddessen sind auch die Energie- und Verpackungspreise in der Schweiz gestiegen, so dass insgesamt ein Kostenanstieg zu verzeichnen ist, welcher sich fortsetzen wird.

Eine weitere zentrale Entwicklung betrifft den Konzentrationsprozess im Schweizer Detailhandel. Sehr viele unabhängige Detailhändler sind nicht mehr am Markt vertreten oder haben sukzessive ihre Unabhängigkeit verloren. Die Konzentration im Detailhandel ist durch die Detailhändler Migros und Coop geprägt, welche fast 80% des Marktes beherrschen. Durch die gestiegene Marktmacht der Detailhändler entstehen für Unternehmen wie F größere Abhängigkeiten, so dass sie hinsichtlich der Preisgestaltung unter starken Druck gesetzt werden können.

„Der Preisdruck auf uns ist gigantisch und nimmt weiterhin zu. Wenn man keinen Triple-A-Brand hat oder nicht in einer Produktkategorie tätig ist, wo die Stärke der Marke eine Rolle spielt, ist der Druck des Detailhandels gewaltig.“<sup>783</sup>

Es ist anzunehmen, dass sich dieser Trend in den nächsten 3-4 Jahren fortführen wird.

Der hohe Preisdruck durch die marktbeherrschenden Detailhändler und die expandierenden Discounter, führt bei den Honig verarbeitenden Unternehmen zu einer Margen-Erosion, da diese den erhöhten Beschaffungspreis des Honigs in der Regel nicht eins zu eins an den

---

<sup>782</sup> Vgl. Pechhacker (o. J.), o. S.

<sup>783</sup> Aussage Experte F.

Handel weitergegeben können. Auch die Forderungen des Handels nach Promotionen nehmen laufend zu. Diese Entwicklungen führen bei F zu einem sinkenden Deckungsbeitrag. In der Wettbewerbsarena resultieren diese Entwicklungen in einer Konsolidierung der Honig verarbeitenden Unternehmen. Der Konsolidierungsprozess zeigt wie angespannt die Situation ist. Es ist davon auszugehen, dass sich dieser Trend national und international fortsetzen wird.

Die Wechselkursverhältnisse der relevanten Wechselkurspaare unterliegen Veränderungen, welche sich aktuell durch die Entwicklung des starken Schweizer Frankens für F negativ niedergeschlagen haben.

**Bestimmung des Ausmaßes der Umfelddynamik:** Die Frequenz der Umfeldveränderungen wird insgesamt als mittel eingestuft. Die Intensität der Veränderungen ist mittel bis hoch. Insgesamt wird somit die Umfelddynamik als „mittel“ eingestuft (vgl. Anhang A 9.6).

**Bestimmung des Grades der Umfeldturbulenz:** Die Geschwindigkeit der Umfeldveränderungen ist – die Währungseffekte ausgenommen – insgesamt mit der Reaktionszeit der Unternehmen vergleichbar. Aus den bisherigen Entwicklungen können die Unternehmen überwiegend Rückschlüsse auf zukünftige Ereignisse ziehen. Bis auf die Entwicklung des Wechselkurses und des Konsolidierungsprozesses sind die zukünftigen Entwicklungen prognostizierbar. In der Wettbewerbsarena liegt folglich der Turbulenzgrad „mittel“ vor (vgl. Anhang A 9.6).

**Bestimmung der Art des Wandels:** Weder das Angebot von Honigprodukten noch die dafür erforderlichen Ressourcen sind bedroht.

„Honigverarbeitung und -vermarktung wird es immer geben.“<sup>784</sup>

Der Wertschöpfungsprozess ist jedoch aufgrund steigender Kosten und erhöhtem (Preis-) Druck durch den Handel stark unter Druck geraten. Folglich liegt ein **progressiver Wandel** vor mit erschwerten Bedingungen für die Honig verarbeitenden Unternehmen.

### 6.7.3 Unsicherheiten

Die vermehrten Bienenkrankheiten und das erhöhte Bienensterben verursachen zunehmend Unsicherheit. Zum einen gibt es bisher keine zulässigen Mittel gegen die Bienenkrankheiten, zum anderen sind die Ursachen für das Phänomen des Verschwindens ganzer Bienenvölker noch unbekannt. Als Folge wird der Rohstoff Honig knapper, während gleichzeitig der Honigkonsum in einigen Ländern steigt. Diese Umfeldveränderungen resultieren in erhöhten Beschaffungspreisen für den Rohstoff Honig. Es ist davon auszugehen, dass sich

---

<sup>784</sup> Aussage Experte F.

dieser Trend fortsetzt. Der Bereich der möglichen Zukunftsentwicklungen ist damit abgrenzbar und hängt von den zwei Schlüsselfaktoren „Rohstoffmenge Honig“ und „Nachfrage nach Honig“ ab. Demnach liegt der Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit mittlerem Präzisionsgrad vor.

Aufgrund des steigenden Beschaffungspreises für den Rohstoff Honig, der ansteigenden Energie- und Verpackungskosten sowie dem stark zunehmenden Druck durch den Detailhandel stehen die Honig verarbeitenden Unternehmen unter massivem Kosten- und Preisdruck. Sie sind mit der Frage konfrontiert, wie sie den steigenden Rohwaren-, Energie- und Verpackungspreisen begegnen können, da sie diese steigenden Preise im Markt in der Regel nicht weitergeben können. Der Entwicklung des Kosten- und Preisdrucks unterliegt der Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit geringem Präzisionsgrad.

Die Unsicherheit hinsichtlich möglicher Veränderungen der Wechselkursverhältnisse in den relevanten Wechselkurspaaren bleibt ebenfalls bestehen. Da keine klaren Szenarien festgelegt werden können, liegt der Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit geringem Präzisionsgrad vor.

Insgesamt ist feststellbar, dass für die Entwicklung des Kosten- und Preisdrucks die Schlüsselfaktoren identifizierbar sind. Die Richtung der Entwicklung kann bestimmt werden, einzelne Alternativszenarien sind nicht ersichtlich. Die Unternehmen dieser Wettbewerbsarena sind folglich mit dem **Unsicherheitsgrad „One Direction“** konfrontiert, welcher durch einen **geringen Präzisionsgrad** der Beschreibung des Szenarios geprägt ist. In Abbildung 6-6 wird der vorliegende Unsicherheitsgrad dargestellt.

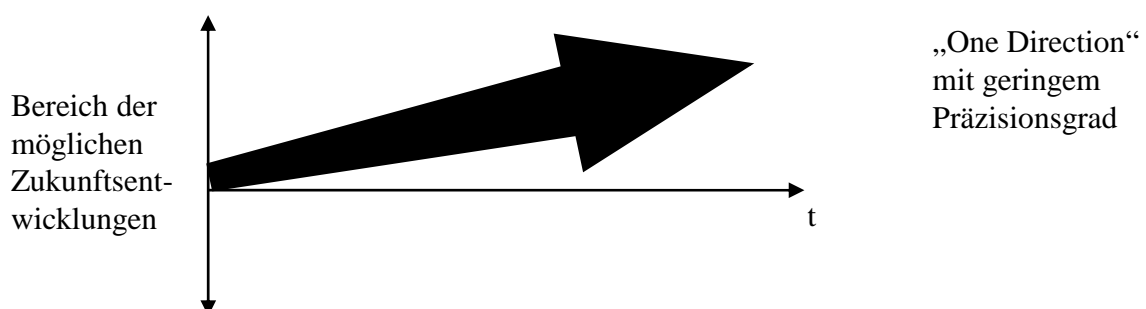


Abbildung 6-6: Unsicherheitsgrad, Fall F<sup>785</sup>

#### 6.7.4 Strategisches Verhalten

In der Schweiz verfolgt F mit seinen Honigprodukten, die das Unternehmen unter der eigenen Marke vertreibt, eine gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie. Die Differenzierungsmerkmale liegen in der hohen Qualität, der großen Auswahl an Sorten und dem

<sup>785</sup> Eigene Darstellung.

guten Image des Honigproduzenten. Um seine Kapazitäten genügend auszulasten, vertreibt F seine Honigprodukte in der Schweiz auch unter Handelsmarken. In diesem Bereich verfolgt F eine gesamtmarktbezogene Preisstrategie.

Die bisherige Strategie von F lag darin, den Markt der Schweiz zu halten und in den ausgewählten Exportmärkten Mittlerer Osten und Asien zu wachsen. Durch dieses Wachstum (sowie das Wachstum der weiteren Produktgruppen) von F wird der tendenziell zurückgehende Deckungsbeitrag beim Honig in der Schweiz aufgefangen.

Aufgrund des zunehmenden Drucks durch den Handel wird F dauerhaft vor der Herausforderung stehen, in den nächsten Jahren eine verstärkte Positionierung im Premium-Segment anzustreben.

#### **6.7.5 Zusammenfassung**

Tabelle 6-7 zeigt eine Zusammenfassung der Analyseergebnisse.

Neben den identifizierten generischen Geschäftsstrategien verfolgt F auf Ebene der Gesamtstrategie durch den Ausbau des Exports in die Exportmärkte Mittlerer Osten und Asien eine **geografische Diversifikation**.

	<b>Feststellungen</b>	<b>Beurteilungen</b>
<b>Umfeldveränderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klimatische Veränderungen und industrielle Landwirtschaft führen zu verschiedenen Bedrohungen für die Biene. Daraus resultiert eine Verknappung des Rohstoffs Honig.</li> <li>▪ Steigender Honigkonsum</li> <li>▪ Erhöhung des Beschaffungspreises des Rohstoffs Honig</li> <li>▪ Anstieg der Energie- und Verpackungskosten</li> <li>▪ Durch Konzentrationsprozess im Handel steigender Preisdruck</li> <li>▪ Konsolidierungsprozess bei den Honig verarbeitenden Unternehmen</li> <li>▪ Wechselkursentwicklungen: Starker Schweizer Franken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umfelddynamik: mittel</li> <li>▪ Umfeldturbulenz: mittel</li> <li>▪ Art des Wandels: progressiv</li> </ul>
<b>Unsicherheiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unsichere Entwicklung hinsichtlich der Verknappung des Rohstoffs Honig</li> <li>▪ Sinkende Margen durch Preisdruck und erhöhte Kosten</li> <li>▪ Unsicherheit hinsichtlich der Entwicklung des Schweizer Franken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unsicherheitsgrad: „One Direction“ mit geringem Präzisionsgrad</li> </ul>
<b>Strategische Verhaltensweisen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufrechterhalten der hohen Qualität und des guten Schweizer Images</li> <li>▪ In den Exportmärkten Mittlerer Osten und Asien wachsen und Schweiz halten,</li> <li>▪ Stärkere Gewichtung der Eigenmarke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie (mit eigener Marke) und gesamtmarktbezogene Preisstrategie (mit Handelsmarken)</li> <li>▪ Hold (Halten des Schweizer Marktes und Ausbau des Exports)</li> <li>▪ Adapt (Anpassung an hohen Preisdruck und Margen-Erosion, Ausbau der Marktposition im Ausland)</li> </ul>

Tabelle 6-7: Zusammenfassung der Analyseergebnisse, Fall F<sup>786</sup>

## 6.8 Stationäre medizinische Grundversorgung in einer Region in der Schweiz

Die regional agierende Privatklinik G<sup>787</sup> bietet eine erweiterte Grundversorgung an und deckt damit den relevanten regionalen Markt ab. Zu dem medizinischen Angebot von G

<sup>786</sup> Eigene Darstellung.

gehören ambulante sowie stationäre Leistungen im Bereich der Medizin, Chirurgie, Orthopädie, Gynäkologie und Geburtshilfe. Eine ambulante Versorgung liegt vor, wenn nach der Durchführung punktueller diagnostischer bzw. therapeutischer Maßnahmen kein weiterer Klinikaufenthalt notwendig ist. Stationär bedeutet, dass die medizinische Versorgungsleistung eine Unterbringung der Patienten in der Klinik über Nacht erfordert.

- Die Leistungen im ambulanten Bereich werden von den Belegärzten, mit denen die Privatklinik zusammenarbeitet, selbstständig abgedeckt. Diese haben jeweils eine eigene Praxis, welche sie als eigenständige Unternehmer betreiben. Dabei beziehen sie gleichwohl Leistungen der Klinik, insbesondere in den Bereichen Röntgen und Therapie.
- Benötigen die Belegärzte stationäre Leistungen der Klinik, arbeiten sie in der Privatklinik und nutzen die Spitalinfrastruktur wie z. B. den Operationstrakt und die Betten. Nach einer Operation betreuen die Belegärzte ihre Patienten von der ärztlichen Seite her indem sie Tagesvisiten abstellen. Die weitere Betreuung wird von dem Personal der Privatklinik übernommen. Diese übernehmen auch die pflegerischen und therapeutischen Leistungen.

Den Belegärzten gehört die Privatklinik mehrheitlich. Diese bietet Premium-Dienstleistungen zu Premium-Preisen an. Dazu gehören eine hoch qualitative Betreuung durch die Ärzte und das Personal sowie eine hoch qualitative Infrastruktur und Gastronomie. Die Privatklinik hat einen recht hohen Anteil privatversicherter Patienten und Patientinnen.

Nachfolgend wird ausschließlich der Bereich stationärer Leistungen betrachtet.

### 6.8.1 Wettbewerbsarena

Innerhalb der Wettbewerbsarena werden drei Kundensegmente unterschieden:

- Allgemeinversicherte
- Halbprivatversicherte
- Privatversicherte

Die Allgemeinversicherten machen etwa 80% des Marktes aus. Halbprivat- und Privatversicherte decken die restlichen 20% ab.

Zu den Wettbewerbern gehören die regionalen öffentlichen Spitäler sowie die Privatkliniken in der Region. Die Privatklinik G gehört zu den kleineren Anbietern in dieser Wettbewerbsarena.

Zu den zentralen Ressourcen gehören die Infrastruktur und die Belegärzte.

---

<sup>787</sup> Dieses Unternehmen bzw. dieser Fall figuriert in der gesamten Dissertation unter dem Kürzel G.

### 6.8.2 Umfeldveränderungen

Eine zentrale Entwicklung betrifft die sinkenden Wachstumsraten im stationären Bereich. In den vergangenen Jahren wuchs dieser Bereich zwischen 3% - 4% pro Jahr. Finanziert wurde das einerseits über steigende Krankenkassenprämien und andererseits durch Steuern aus der öffentlichen Hand. Die steigenden Krankenkassenprämien führen zu einer Abnahme der Privat- und Halbprivatversicherten. Dieser Trend dürfte sich fortsetzen.

Die Einführung des neuen Tarifsystems SwissDRG ist eine weitere bedeutende Entwicklung. Früher wurden im Gesundheitswesen die entstandenen Kosten entschädigt. Das bedeutet, es wurde jeweils der Betrag erstattet, der an Kosten entstanden ist. Heute wird nur noch ein festgelegter fixer Preis erstattet. Damit wird Druck aufgebaut, die Leistungen möglichst effizient durchzuführen. Dieses Tarifsystem bedeutet ein Paradigma-Wechsel: Im Gesundheitswesen muss jetzt mit verstärktem unternehmerischen Denken gearbeitet werden. Die Tarifsetzung ist ein komplizierter Prozess und es ist nicht absehbar, wie sich der Tarif entwickeln wird. Wenn die Gesundheitsdirektionen, Krankenkassen und Spitäler in der Tarifsetzung keine Einigung erzielen, gibt es einen Einigungsprozess. Die letzte Institution ist hier das Bundesverwaltungsgericht. Der Weg bis zu einer definitiven Tarifentscheid kann so mitunter zwei bis vier Jahre in Anspruch nehmen. Aus diesem Grund wird zunächst mit provisorischen Preisen abgerechnet.

Eine wichtige Rolle spielt hier der Basisfallwert, die sog. Baserate. Die Baserate bezeichnet den Betrag der durchschnittlichen Fallkosten, der bei der Berechnung der DRG-Preise für die Spitalbehandlung zugrunde gelegt wird. Der Schweizer Preisüberwacher legt die Baserate fest. Diese wird dann mit dem Schweregrad der Leistungsart multipliziert. Wird beispielsweise eine Geburt mit durchschnittlichen Fallkosten von 10.000 CHF beziffert und mit einem Schweregrad von 0,54 eingestuft, so werden Geburtskosten von 5.400 CHF erstattet. Je nachdem wie sich die Baserate verändert, verändert sich der Preis für die Kostenerstattung.

Eine zusätzliche Komponente, die diese Situation noch verkompliziert, ist die Regelung, dass Infrastrukturinvestitionen seit neuem ein integraler Bestandteil dieses Tarifs sind. Etwa 10% der durchschnittlichen Fallkosten sind für Infrastrukturinvestitionen vorgesehen. Nach Ansicht der Spitäler bräuchten sie jedoch einen 4% - 5% höheren Anteil für die Infrastrukturinvestitionen.

„Das ist ein riesen Politikum. Die Spitäler argumentieren, dass die Baserate höher sein muss als sie der Preisüberwacher festlegt.“<sup>788</sup>

Diese Regelungen sollen bewirken, dass sich nur diejenigen Institutionen im Markt behaupten können, welche ihre Leistungen in gegebener Qualität zu den vorgegebenen Preisen erbringen können. Dieser Ansatz wird teilweise von der lokalen Politik beeinträchtigt. Durch Quersubventionierung werden in manchen Kantonen insbesondere öffentliche Spitä-

---

<sup>788</sup> Aussage Experte G.



ler mit den nötigen Mitteln zu versorgt. Diese Subventionen führen zu Wettbewerbsverzerrungen.

**Bestimmung des Ausmaßes der Umfelddynamik:** Während die Frequenz der Umfeldveränderungen als mittel eingestuft wird, ist die Intensität der Veränderungen hoch bis sehr hoch. Insgesamt wird somit die Umfelddynamik als „hoch“ eingestuft (vgl. Anhang A 9.7).

**Bestimmung des Grades der Umfeldturbulenz:** Die langsame und verzögerte Festlegung der Tarife ist für die Unternehmen in dieser Wettbewerbsarena gravierend. Die Ereignisse vollziehen sich diskontinuierlich. Aus den bisherigen Entwicklungen kann G kaum Rückschlüsse auf die weitere Entwicklung der Ereignisse schließen. Die zukünftigen Entwicklungen sind somit nur teilweise prognostizierbar. In der Wettbewerbsarena liegt folglich der Turbulenzgrad „hoch“ vor (vgl. Anhang A 9.7).

**Bestimmung der Art des Wandels:** Weder das Angebot im Bereich der stationären Leistungen noch die dafür erforderlichen Ressourcen sind bedroht. Damit liegt in der Wettbewerbsarena ein **progressiver Wandel** vor mit stärkerem Druck auf eine erhöhte Leistungseffizienz.

### 6.8.3 Unsicherheiten

Die beschriebenen Umfeldentwicklungen ergeben große Unsicherheiten für die Unternehmen in der Wettbewerbsarena.

Die sinkenden Wachstumsraten im stationären Bereich führen zu hohem finanziellem Druck.

Auch die neue Tarifsituation trägt entscheidend zu erhöhten finanziellen Druck bei. Zudem erschwert die unsichere Tarifsituation enorm die finanzielle Planung. Bisher ist lediglich der Tarif für die 10 Jahre zurückliegenden Leistungen bekannt. Der Tarif für die Leistungen welche 9 oder weniger Jahre zurückliegen ist noch nicht bekannt, weil dazu noch die Bundesgerichtsentscheide abgewartet werden müssen. Da die Preise derart unsicher sind, müssen die Unternehmen Rückstellungen bilden. Dabei ist jedoch unklar, wie hoch diese ausfallen müssen.

„Das ist ein riesen Balanceakt. Vor allem weil man von finanziell rückwirkenden Entscheidungen abhängig ist. Das Problem ist, dass man rückwirkend nicht weiß, ob die Rückstellungen, die gebildet wurden, ausreichen. Wenn sie nicht ausreichen, wird die Liquidität belastet. Gleichzeitig haben wir keinerlei Planungssicherheit, weil die Tarife

nicht bekannt sind, die wir erhalten werden. Die Unsicherheit ist im Moment maximal.“<sup>789</sup>

Die Marktverzerrungen durch Quersubventionen für öffentliche Spitäler erschweren zudem die Wettbewerbsbedingungen für Privatkliniken wie G. Diese können nur im Markt bestehen bleiben, wenn sie rentabel bleiben.

Für G besteht die große Herausforderung darin, zur Aufrechterhaltung seiner Differenzierungsstrategie entsprechende Investitionen tätigen zu müssen. Diese sind langfristiger Natur. Im Gesundheitswesen werden Investitionen in die Liegenschaften über 33 Jahre abgeschrieben. Unter Anbetracht der hohen Unsicherheit bezüglich der Tarifentwicklungen, der Betriebskosten und der Infrastrukturbeiträge sieht G vier verschiedene Szenarien: ein Boom-Szenario, ein Realistic-Szenario, ein Bad-Szenario und ein Worst-Case-Szenario. Alle Annahmen werden quantitativ unterlegt. Die Berechnung der Szenarien basiert auf über 20 Steuerungsparametern. Dazu gehören u. a. die Baserate, der den Fällen zugeschriebene Schweregrad, der Case-Mix Index<sup>790</sup>, die Wachstumsrate, der Marktanteil<sup>791</sup>, das Verhältnis zwischen allgemein-, halbprivat- und privatversicherten Patienten und Patientinnen, die Zinssituation u. a. Die Strategiebildung orientiert sich am Realistic-Szenario, welchem die höchste Eintrittswahrscheinlichkeit eingeräumt wird.

Insgesamt ist feststellbar, dass die Schlüsselfaktoren für die Entwicklung des Preis- und Kostendrucks in der Wettbewerbsarena identifizierbar sind. Darauf basierend können vier Szenarien unterschieden werden, welche durch einen geringen Präzisionsgrad geprägt sind. Dem Szenario „Realistic“ wird eine höhere Wahrscheinlichkeit zugeordnet. Damit liegt der **Unsicherheitsgrad „Probable Scenario“ mit geringem Präzisionsgrad** der Beschreibung der Szenarien vor. In Abbildung 6-7 wird der Unsicherheitsgrad dargestellt.

---

<sup>789</sup> Aussage Experte G.

<sup>790</sup> Der Case-Mix Index beschreibt den durchschnittlichen Schweregrad der Patientenfälle.

<sup>791</sup> Der Marktanteil bezieht sich auf die Anzahl der Fälle in der Klinik.

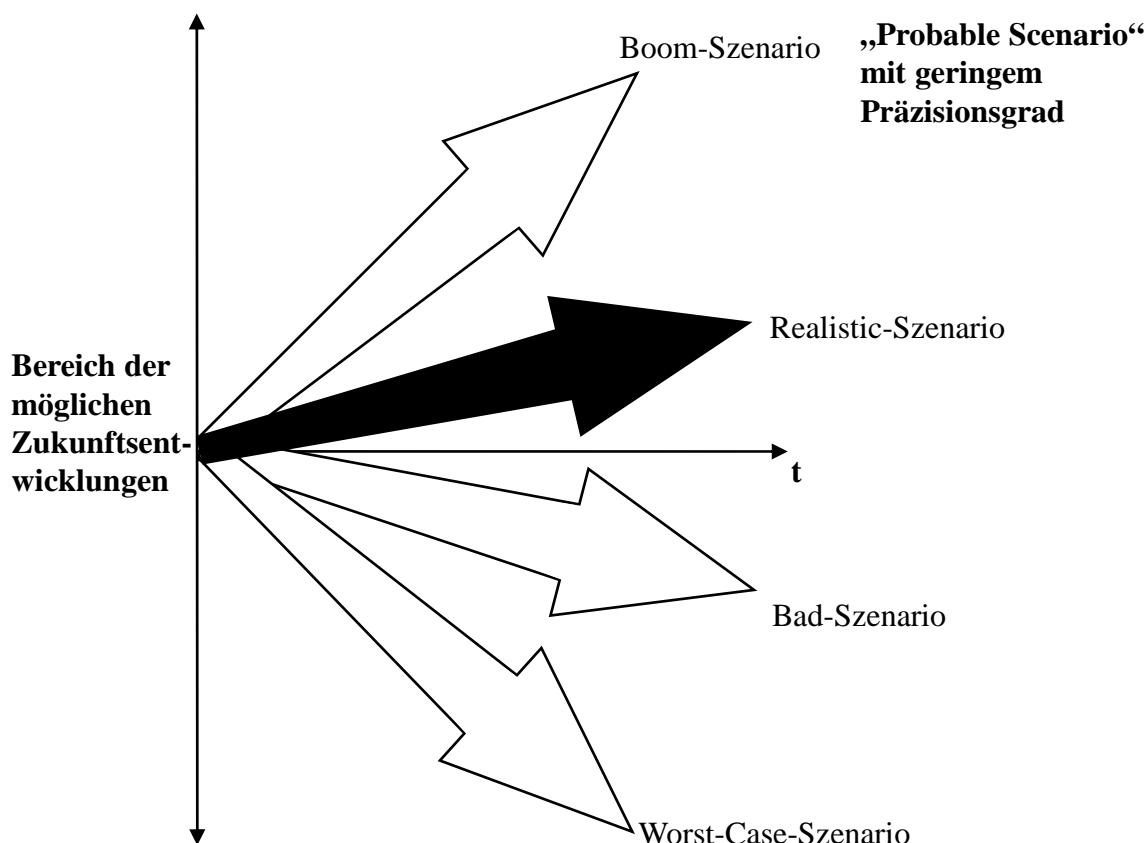


Abbildung 6-7: Unsicherheitsgrad, Fall G<sup>792</sup>

#### 6.8.4 Strategisches Verhalten

G verfolgt auf regionaler Ebene eine gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie. Durch das hoch qualitative Angebot hinsichtlich medizinischer Leistungen wie auch dem Komfort, den G seinen Patienten und Patientinnen bietet, differenziert sich das Unternehmen von seinen Wettbewerbern.

In den Berechnungen der vier Szenarien berücksichtigt G laufend die aktuellen Entwicklungen der identifizierten Schlüsselfaktoren. Die strategischen Maßnahmen werden den Umfeldentwicklungen angepasst. Das Unternehmen hat für die verschiedenen möglichen Entwicklungen Handlungspläne erarbeitet, so dass G schnell reagieren kann. Verschlechtert sich beispielsweise der Tarif und sinkt die Marge, so wird konsequent ein Kostensenkungsprojekt verfolgt. Es wird zum Beispiel ein Personalrekrutierungsstopp veranlasst wenn sich die Personalkosten, welche den größten Kostenblock ausmachen, im Verhältnis zum Umsatz über einen bestimmten Wert hinaus verschieben.

<sup>792</sup> Eigene Darstellung.

Der ausgearbeitete strategische Masterplan von G kann derzeit aufgrund der aktuellen Entwicklungen nicht umgesetzt werden. Daher hält G zunächst seine Wettbewerbsposition aufrecht und wartet ab, wie sich die Situation entwickeln wird. Sobald die finanziellen Verhältnisse klarer und sicherer sind, wird G seine Investitionen erhöhen, um seine Wettbewerbsposition auszubauen.

### 6.8.5 Zusammenfassung

Tabelle 6-8 zeigt eine Zusammenfassung der Analyseergebnisse.

	<b>Feststellungen</b>	<b>Beurteilungen</b>
<b>Umfeldveränderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sinkende Wachstumsraten im stationären Bereich</li> <li>▪ Neues Tarifsystem: SwissDRG</li> <li>▪ Regionale politische Entscheide verursachen Wettbewerbsverzerrungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umfelddynamik: hoch</li> <li>▪ Umfeldturbulenz: hoch</li> <li>▪ Art des Wandels: progressiv</li> </ul>
<b>Unsicherheiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durch sinkende Wachstumsraten erhöhter finanzieller Druck</li> <li>▪ Erhöhter Kostendruck durch festgelegte Preispauschalen und niedrige Baserate</li> <li>▪ Aufgrund unklarer Tarifentwicklungen Unsicherheit hinsichtlich Rückstellungen sowie Planungs- und Investitionsunsicherheiten</li> <li>▪ Teilweise Wettbewerbsverzerrungen durch regionale politische Entscheide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unsicherheitsgrad: „Probable Scenario“ mit geringem Präzisionsgrad</li> </ul>
<b>Strategische Verhaltensweisen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angebot hoch qualitativer medizinischer Leistungen sowie einer hoch qualitativen Infrastruktur und Gastronomie</li> <li>▪ Fortlaufende Anpassung der strategischen Maßnahmen an die aktuellen Entwicklungen</li> <li>▪ Erarbeitung von Handlungsplänen für die verschiedenen möglichen Entwicklungen</li> <li>▪ Halten des Investitionsniveaus</li> <li>▪ Verschiebung der Umsetzung des strategischen Masterplans, bis die finanziellen Verhältnisse klarer sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie</li> <li>▪ Hold (Halten des Investitionsniveaus)</li> <li>▪ Adapt (Anpassung an die Tarifentwicklungen)</li> </ul>

**Tabelle 6-8: Zusammenfassung der Analyseergebnisse, Fall G<sup>793</sup>**

<sup>793</sup> Eigene Darstellung.

## 6.9 Produktion und Vertrieb von Fensterprofilen in Europa

Als Teil einer weltweit agierenden Unternehmensgruppe befasst sich H<sup>794</sup> mit der Entwicklung, der Produktion und dem Verkauf von Profilen für Fenster- und Hebeschiebetürsysteme aus Kunststoff.

H greift auf eine jahrzehntelange Erfahrung zurück und hat sich weltweit im qualitativ hochwertigen Segment der Fenster- und Hebeschiebetürsystemen aus Kunststoff positioniert. Neben der hohen Qualität zeichnen sich die Systeme durch Innovation und Energieeffizienz aus. Die weiteren Kernkompetenzen von H liegen in seiner Variantenvielfalt (Anpassung an regionale Bedürfnisse), seinen exzellenten Lieferleistungen und seinen Serviceleistungen.<sup>795</sup>

H vertreibt seine Profile für Fenster- und Hebeschiebetürsysteme weltweit unter einer einzigen Marke an den Fachhandel.

Nachfolgend werden ausschließlich Fensterprofilsysteme aus Kunststoff in Europa (ohne Russland) betrachtet. Für H bildet Europa den Kernmarkt.<sup>796</sup> Der Vertrieb erfolgt über den Fachhandel.

### 6.9.1 Wettbewerbsarena

In der Wettbewerbsarena der Fensterprofilsysteme werden drei Kundensegmente differenziert<sup>797</sup>:

- Fensterhersteller und -verarbeiter,
- Architekten und
- Investoren

Die Fensterhersteller stellen aus den Profilen Fenster her und montieren die Fenster durch ihre eigenen Monteure beim Endkunden oder verkaufen sie an Montagebetriebe. Architekten stehen im direkten Endkundenkontakt und können ihren Klienten verschiedene Fensterprofilhersteller empfehlen. Investoren entscheiden für ihre Projekte über die Wahl der Fensterprofile. Über Investoren großer Baueinheiten können auf einen Schlag sehr große Mengen abgesetzt werden.

Die Fensterprofile werden nach den Kriterien Qualität und Preis in drei Segmente untergliedert: Premium-, Standard- und Basissegment.<sup>798</sup>

---

<sup>794</sup> Dieses Geschäft bzw. dieser Fall figuriert in der gesamten Dissertation unter dem Kürzel H.

<sup>795</sup> Vgl. H (2013a), S. 2.

<sup>796</sup> Vgl. H (2013a), S. 21.

<sup>797</sup> Vgl. H (2013a), S. 3.

Die Wettbewerber können in drei Gruppen unterschieden werden: Große internationale Fensterprofilhersteller, mittelgroße Player, die europaweit agieren, und national oder lokal tätige Player. In Europa gibt es allerdings nur wenige national oder lokal tätige Fensterprofilhersteller.<sup>799</sup> Je nach Land bilden Fensterprofile aus Holz und Aluminium bedeutende Substitutionsprodukte. Das Unternehmen H ist einer der großen Player in dieser Wettbewerbsarena.

Zu den zentralen Ressourcen der Unternehmen gehören Kunststoff als zentrales Produktionsmaterial, die Produktionsentwicklung, die Produktionsanlagen sowie das Vertriebsnetz.

### 6.9.2 Umfeldveränderungen

Eine zentrale Umfeldentwicklung betrifft die Preisentwicklung der Rohstoffe Öl und Gas. Diese Rohstoffe werden zur Herstellung des Kunststoffes verwendet. Die Kunststoffpreise sind entsprechend vom Öl- und Gaspreis abhängig. Nach der Finanzkrise stiegen die Rohstoffpreise steil an. Dies hat zu geringeren Margen geführt. Die weitere Entwicklung der Rohstoffpreise ist schwer absehbar.

In Europa hat die Schuldenkrise gravierende Auswirkungen. Zunächst waren Südeuropa und Süd-Osteuropa von der Krise betroffen, inzwischen stagniert die Wirtschaft auch in Westeuropa. Die stagnierende lokale Kaufkraft wirkt sich auf ein niedriges Bauvolumen aus. Es ist zu erwarten, dass es einige Jahre dauern wird, bis sich die Märkte erholen werden. Nur in den DACH-Staaten Deutschland, Österreich und Schweiz ist noch ein Marktwachstum zu verzeichnen. Die insgesamt schwache Nachfrage hat zu einer schlechteren Kapazitätsauslastung und einer Intensivierung des Wettbewerbs geführt. Der Preisdruck ist dadurch stark angestiegen.

Diese Entwicklungen haben zum Erliegen des bisherigen Trends der Entwicklung höherwertiger Systeme für eine verbesserte Energieeinsparung geführt. Bisher wurden durch Innovationen leistungsfähigere Fensterprofilsysteme entwickelt, die eine höhere Isolierung gewährleisten. Derartige Entwicklungen sind jedoch kostenintensiv.

Um die schwächere Kaufkraft im Markt berücksichtigen zu können, haben inzwischen viele Fachhändler neben einer qualitativ hochwertigen Marke wie der von H, eine Billigmarke in ihr Sortiment aufgenommen. Die Wettbewerber von H haben ihr Portfolio bereits um eine zweite billigere Marke erweitert. Diese Entwicklung trägt zum steigenden Preisdruck im Markt bei. Es ist davon auszugehen, dass sich dieser Trend weiterhin fortsetzen wird.

---

<sup>798</sup> Vgl. H (2013a), S. 2.

<sup>799</sup> Vgl. H (2013a), S. 6; H (2013b), S. 3.

Im Bereich der Materialbeschaffung zeichnet sich ein neuer Trend ab. Dieser liegt im Recyclen von PVC-Fensterprofilabschnitten. Das auf diesem Wege gewonnene günstigere Material erlaubt markante Preissenkungen.

**Bestimmung des Ausmaßes der Umfeldynamik:** Während die Frequenz der Umfeldveränderungen als mittel eingestuft wird, ist die Intensität der Veränderungen hoch bis sehr hoch. Insgesamt wird somit die Umfeldynamik als „hoch“ eingestuft (vgl. Anhang A 9.8).

**Bestimmung des Grades der Umfeldturbulenz:** Die Geschwindigkeit der beschriebenen Umfeldveränderungen ist überwiegend schneller als die benötigte Reaktionszeit der Unternehmen. Aus den bisherigen Entwicklungen können die Unternehmen nur zum Teil Rückschlüsse auf die weitere Entwicklung der Ereignisse ziehen. Die weiteren Umfeldveränderungen sind teilweise prognostizierbar. Der in der Wettbewerbsarena vorliegende Turbulenzgrad wird folglich als „hoch“ eingestuft (vgl. Anhang A 9.8).

**Bestimmung der Art des Wandels:** Das Angebot von Fensterprofilsystemen an sich ist nicht bedroht. Die Ausprägung des Angebotes verschiebt sich jedoch in Richtung Basisprodukte, da teure innovative Weiterentwicklungen unattraktiv geworden sind. Der neue Trend des Recyclens von PVC-Fensterprofilabschnitten bewirkt eine Bedrohung des bisher eingesetzten Produktionsmaterials (nicht-recycelter Kunststoff) sowie der Produktionsanlagen, da diese für den Einsatz von recyceltem Produktionsmaterial ersetzt werden müssen. Für die Unternehmen in der Wettbewerbsarena ist es zentral neues Know-how in diesem Bereich aufzubauen, um das kostengünstigere Material einsetzen zu können. Die Ressourcen Produktionsentwicklung und das Vertriebsnetz behalten weiterhin ihre Relevanz. In der Wettbewerbsarena vollzieht sich daher ein **ressourceninduzierter Wandel** im Hinblick auf das Produktionsmaterial und die Produktionsanlagen.

### 6.9.3 Unsicherheiten

Die geringeren Margen und die gesunkene Nachfrage führen in der Wettbewerbsarena dazu, dass die Unternehmen verstärkt über niedrigere Preise um Marktanteile kämpfen.

Das Unternehmen H ist in seinen Werken stark fixkostenabhängig. Die Erreichung einer gewissen Auslastung der Werke ist daher für H essenziell. Um im Wettbewerb um Marktanteile bestehen zu können, muss das Unternehmen seine Preise senken. Die Verbreitung von Billigmarken stellt H vor die Herausforderung ebenfalls billigere Produkte anzubieten, ohne seine qualitativ hochwertige Marke im Markt zu zerstören.

Unternehmen, welche die innovativen Entwicklungen ihrer Wettbewerber kopiert haben und nicht in eigene Entwicklungen investiert haben, verfügen nun über einen Kosten- und Preisvorteil. Die im Rahmen seiner Differenzierungsstrategie aufgebauten Ressourcen hinsichtlich Innovationsfähigkeit und ausgeprägten Kundenserviceleistungen sind durch die

Entwicklungen in der Wettbewerbsarena unter Druck geraten. Eine Reduzierung dieser Leistungen und der dahinter stehenden Ressourcen und Prozesse ist allerdings ein langfristiger Prozess, der entsprechend Zeit benötigt.

„Wir sind im Moment noch sehr erfolgreich im Markt. Aber es entsteht mehr Druck und die Luft wird dünner. Wir müssen uns im Markt massiv behaupten.“<sup>800</sup>

Die Richtung dieser Entwicklungen kann folglich bestimmt werden. Alternativszenarien sind nicht ersichtlich. Somit liegt der Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit mittlerem Präzisionsgrad der Beschreibung des Szenarios vor.

Beim neuen Trend der Herstellung von Fensterprofilen aus recycelten PVC-Fensterprofilabschnitten weist ein zentraler Wettbewerber von H bereits einen Vorsprung auf.<sup>801</sup> Es ist schwer absehbar, wie stark der Wettbewerber diesen Vorsprung ausbauen wird. Auch hier liegt der Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit mittlerem Präzisionsgrad der Beschreibung des Szenarios vor.

Insgesamt ist feststellbar, dass für die Entwicklung des Marktes die Schlüsselfaktoren identifizierbar sind. Die Richtung der Entwicklung kann bestimmt werden, einzelne Alternativszenarien sind nicht ersichtlich. Die Unternehmen dieser Wettbewerbsarena sind folglich mit dem **Unsicherheitsgrad „One Direction“** konfrontiert, welcher durch einen **mittleren Präzisionsgrad** geprägt ist. In Abbildung 6-8 wird der Unsicherheitsgrad dargestellt.

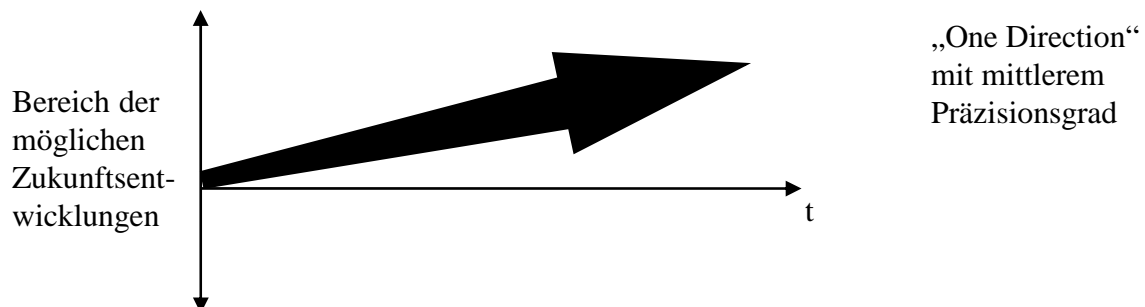


Abbildung 6-8: Unsicherheitsgrad, Fall H<sup>802</sup>

#### 6.9.4 Strategisches Verhalten

Unternehmen H verfolgt eine gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie. Über Innovationen, eine höhere Qualität und bessere Kundenserviceleistungen erzielt H höhere Produktpreise.

<sup>800</sup> Aussage Experte H.

<sup>801</sup> Vgl. H (2013b), S. 19.

<sup>802</sup> Eigene Darstellung.



H strebt das Ziel an, seine Marktposition in den bestehenden Märkten in Europa zu sichern und somit zu halten. Um dieses Ziel erreichen zu können, muss H dem aktuellen Preisdruck und dem Wettbewerb um Marktanteile begegnen. Nur so kann H eine genügend hohe Auslastung seiner Werke erzielen. Das Unternehmen verfolgt zum einen verstärkt eine Produktentwicklung im Segment Basisprodukte für die preissensitiven Länder. Auch die Lancierung einer Billigmarke wird angestrebt, um im günstigeren Preissegment wettbewerbsfähig zu werden. Zum anderen arbeitet H daran, systematisch seine bisher ausgeprägten Kundenserviceleistungen und die damit zusammenhängenden Prozesse und Ressourcen zu reduzieren.

Darüber hinaus strebt H an, den Vorsprung des Wettbewerbers im Bereich Recycling zu reduzieren. Dazu baut H sein Verfahrens-Know-how aus.

### **6.9.5 Zusammenfassung**

Tabelle 6-9 zeigt eine Zusammenfassung der Analyseergebnisse.

	<b>Feststellungen</b>	<b>Beurteilungen</b>
<b>Umfeldveränderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Steigende Rohstoffpreise verursachen geringere Margen</li> <li>▪ Schuldenkrise in Europa hat zu Intensivierung des Wettbewerbs und erhöhtem Preisdruck geführt</li> <li>▪ Erliegen des Trends innovative Fensterprofilsysteme für verbesserte Isolierung zu entwickeln</li> <li>▪ Verwendung von recyceltem Material für die Herstellung von Fensterprofilen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umfeldddynamik: hoch</li> <li>▪ Umfeldturbulenz: hoch</li> <li>▪ Art des Wandels: ressourceninduziert</li> </ul>
<b>Unsicherheiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verstärkter Wettbewerb um Marktanteile über niedrigere Preise</li> <li>▪ Verstärkte Verbreitung von Billigmarken</li> <li>▪ Verschiebung des Wettbewerbs auf der Ebene des Preises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unsicherheitsgrad: „One Direction“ mit mittlerem Präzisionsgrad</li> </ul>
<b>Strategische Verhaltensweisen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bisher Abdeckung des gesamten europäischen Marktes mit einer einzigen qualitativ hochwertigen Marke</li> <li>▪ Verstärkte Produktentwicklung im Basissegment für die preissensitiven Länder</li> <li>▪ Lancierung einer Billigmarke</li> <li>▪ Reduzierung von Kostenstrukturen, indem systematisch die ausgeprägten Kundenserviceleistungen und die damit zusammenhängenden Prozesse und Ressourcen abgebaut werden</li> <li>▪ Aufbau von Verfahrens-Know-how im Bereich Recycling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie</li> <li>▪ Hold (Halten der Marktposition in den bestehenden Märkten in Europa)</li> <li>▪ Adapt (Anpassung an den Preisdruck)</li> </ul>

**Tabelle 6-9: Zusammenfassung der Analyseergebnisse, Fall H<sup>803</sup>**

## 6.10 Handel mit Autoersatzteilen in der Schweiz

Die Unternehmensgruppe I<sup>804</sup> ist ein führender Anbieter von Ersatz- und Verschleißteilen für Autos und Nutzfahrzeuge. I ist in verschiedenen Ländern in Europa tätig. Das Kerngeschäft liegt in der Schweiz.

Ersatz- und Verschleißteile werden bei Wartungs- und Reparaturarbeiten von Autos und Nutzfahrzeugen benötigt. Die Ersatzteilehändler fungieren als Lieferanten für Garagen und Werkstätten.

I ist ein freier Ersatzteilehändler. Dies bedeutet, dass er nicht an eine Automobil- oder Lastwagenmarke gebunden ist.

<sup>803</sup> Eigene Darstellung.

<sup>804</sup> Dieses Unternehmen bzw. dieser Fall figuriert in der gesamten Dissertation unter dem Kürzel I.

Die Kernkompetenzen von I liegen in seiner hohen logistischen und fachlichen Kompetenz. I bietet seinen Kunden einen Leistungsvorteil, der vor allem in einem effizienten Bestellvorgang und in einer schnellen Lieferleistung liegt. Bei über 95% der Bestellungen liefert I das bestellte Ersatzteil innerhalb von maximal zwei Stunden.

Nachfolgend wird der Handel mit Autoersatz- und Autoverschleißteilen in der Schweiz betrachtet.

### **6.10.1 Wettbewerbsarena**

Die Akteure in dieser Wettbewerbsarena lassen sich in zwei Gruppen unterteilen:

- Auf der einen Seite beliefern und betreuen Automobilhersteller und -importeure die entsprechenden Vertragsgaragen und -werkstätten.
- Auf der anderen Seite agieren freie Ersatzteilhändler im Markt. Diese sind nicht an Automobilmarken gebunden und bieten Ersatzteile verschiedener Marken an. Zu den Kunden der freien Ersatzteilhändler gehören Garagen, freie Werkstätten, Karosseriebetriebe, Autoelektriker sowie Hersteller von Spezialfahrzeugen, Wiederverkäufer und Fachmärkte. Zum Teil erfolgen auch Lieferungen von freien Ersatzteilhändlern an Vertragsgaragen. Das kommt vor, wenn Vertragsgaragen für Autos, welche nicht mehr unter der Garantie des Herstellers laufen, bei den freien Ersatzteilhändlern die benötigten Teile schneller bestellen können.

Die Automobilhersteller und -importeure und die freien Ersatzteilhändler stehen im Wettbewerb zueinander. Der Markt wird von einer Vielzahl kleiner Ersatzteilhändler mit einer oder zwei Niederlassungen penetriert. Des Weiteren gibt es einige mittelgroße freie Ersatzteilhändler mit bis zu acht Niederlassungen. Das Unternehmen I ist ein großer Anbieter in dieser Wettbewerbsarena.

Zu den zentralen Ressourcen gehören die Lager, die Prozesse für eine effiziente Lagerhaltung und Bestellabwicklung sowie das dazu notwendige Know-how der Mitarbeiter.

In dieser Wettbewerbsarena ist kaum Marktwachstum vorhanden. Die Anzahl an Fahrzeugen steigt zwar, die höhere Qualität der Fahrzeuge und die längeren Wartungsintervalle kompensieren jedoch dieses Wachstum. Daher kämpfen die Wettbewerber um Marktanteile.

### **6.10.2 Umfeldveränderungen**

Eine zentrale Entwicklung betrifft die zunehmende Vielfalt der Automodelle. Während es immer weniger Automarken gibt, steigt die Anzahl der verschiedenen Modelle. Dieser Trend resultiert in einem starken Anstieg der Ersatz- und Verschleißteile. Zudem sind die

Zyklen der Teile, welche in den Serienproduktionen verbaut werden, kürzer. Vom Endkunden oftmals unbemerkt führen Innovationen über die Zeit dazu, dass in den Serienproduktionen Einzelteile mit veränderten Spezifikationen eingebaut werden. Durch diese Veränderungen nehmen die Komplexität der Lagerhaltung und die Schwierigkeit der Zuordnung des richtigen Teils zum jeweiligen Fahrzeug stark zu.

„Es gibt eine regelrechte Teile-Inflation. Die Anzahl der Ersatzteile nimmt zwischen 10% bis 18% pro Jahr zu. Die Komplexität steigt dadurch exorbitant an.“<sup>805</sup>

Des Weiteren findet eine Entwicklung von einst rein mechanischen zu mechanisch-elektronischen Teilen statt. Die zunehmend elektronische Vernetzung in den Fahrzeugen führt zu komplexen Systemen. Für freie Werkstätten wird die Diagnostik dadurch schwieriger. Es ist zu erwarten, dass sich dieser Trend weiterhin verstärken wird.

Die zunehmende Komplexität der Lagerhaltung sowie die Entwicklung hin zu mechanisch-elektronischen Teilen führen zu steigenden Anforderungen an das Know-how der Mitarbeiter der Ersatzteilhändler. Zum einen wird immer mehr Know-how für die Weiterentwicklung der Teilefindungs-Systeme und für die Entwicklung effektiverer Prozesse benötigt. Die IT spielt in diesem Bereich inzwischen eine wesentlich höhere Rolle als früher, so dass bessere IT-Kenntnisse notwendig sind. Zum anderen bedarf es aufgrund der erhöhten Elektronik in den Fahrzeugen einer zusätzlichen Vertiefung des Know-hows in diesem Bereich.

In diesem Zusammenhang spielt der Trend hin zum Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter eine bedeutende Rolle. Es wird zunehmend schwieriger, gute Lehrlinge und gut qualifizierte Mitarbeiter zu finden.

„Es wird immer schwieriger gute Mitarbeiter zu bekommen. (...) Man spürt jetzt schon, dass der Kampf um die Talente immer stärker wird. Der beginnt schon bei Schulabgängern. In gewissen Berufen wird es sogar schwieriger, Lehrlinge zu bekommen.“<sup>806</sup>

Die zugenommene Stärke des Schweizer Franken im Vergleich zum Euro hat zu einem sehr starken Preisdruck bei den Ersatzteilen geführt.

„Im Bereich der Ersatzteile war der Druck von den Konsumenten auf die Preise derart stark, dass die Garagen und Werkstätten nachgeben mussten. Diese haben wiederum Druck auf die Teilehändler ausgeübt. Das bedeutet, die Währungsvorteile aus dem Einkauf musste man in den Markt geben.“<sup>807</sup>

Den entstandenen Preisdruck konnten bisher die kleinen Einzelteilhändler am schlechtesten kompensieren. Unternehmen, deren finanzielle Situation zunehmend unter Druck gerät,

---

<sup>805</sup> Aussage Experte I.

<sup>806</sup> Aussage Experte I.

<sup>807</sup> Aussage Experte I.

können weniger Ressourcen für Innovationen aufwenden. Diese sind jedoch zentral, um im Markt wettbewerbsfähig zu bleiben.

Es ist davon auszugehen, dass sich der heute noch fragmentierte Markt konsolidieren wird. Die kleinen Unternehmen operieren überwiegend mit sehr tiefen Kostenstrukturen. Deshalb sind hauptsächlich die Mitttelgroßen mit mehreren Niederlassungen und einer umfassenden Lagerhaltung gefährdet, da ihre Kostenstrukturen in einem schlechten Verhältnis zu ihrem Umsatz stehen.

Weiterhin ist feststellbar, dass sich die Konsumentenstimmung deutlich verschlechtert hat. Um Geld zu sparen, verzögern die Fahrzeugbesitzer die Wartung ihrer Autos. Dadurch verlängern sich die Wartungsintervalle und die Anzahl der Aufträge sinkt. Allerdings führt das Sparverhalten auch zu einer Verzögerung der Anschaffung von Neuwagen. Dadurch steigen das durchschnittliche Alter der Autos und damit auch der Reparaturbedarf. Die Auswirkungen dieser zwei Entwicklungen heben sich folglich gegenseitig auf.

Ein beginnender Trend besteht in der Entwicklung und Verbreitung von Elektrofahrzeugen. Diesem Trend wird eine hohe Bedeutung beigemessen, da Elektrofahrzeuge weniger Verschleißteile haben. Bei den Fahrzeugen müssen weder Kupplungen noch Auspuffanlagen ersetzt werden und sie haben einen geringeren Bremsverschleiß. Eine erhöhte Verbreitung von Elektrofahrzeugen würde zu einer Reduzierung der Nachfrage nach Verschleißteilen führen. Für die neuen Arten der Fahrzeugüberprüfungen, welche z. B. Arbeiten am Hochvoltteil einschließen, wird zudem zusätzliches Know-how notwendig sein. Bisher vergrößert sich der Marktanteil der Elektrofahrzeuge zögerlich. Im Jahr 2011 wurden 452 Zulassungen für Elektrofahrzeuge ausgesprochen. Das entspricht 0,14% vom Total. Insgesamt waren im Jahr 2011 auf den Schweizer Straßen 1.044 (primär) elektrisch betriebene Personenwagen anzutreffen.<sup>808</sup>

**Bestimmung des Ausmaßes der Umfelddynamik:** Die Frequenz der Umfeldveränderungen wird insgesamt als mittel eingestuft. Die Intensität der Veränderungen der jeweiligen Umfeldelemente ist sehr unterschiedlich ausgeprägt und wird insgesamt als mittelstark bewertet. Insgesamt wird damit die Umfelddynamik als „mittel“ eingestuft (vgl. Anhang A 9.9).

**Bestimmung des Grades der Umfeldturbulenz:** Die Geschwindigkeit der Umfeldveränderungen ist überwiegend vergleichbar mit der Reaktionszeit der Unternehmen. Aus den bisherigen Entwicklungen können die Unternehmen zum Teil Rückschlüsse auf die weitere Entwicklung der Ereignisse schließen. So sind der Anstieg der unterschiedlichen Ersatzteile, die Entwicklung zu mechanisch-elektronischen Fahrzeugen und der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter weitgehend extrapolierbar. Die diskontinuierlichen Ereignisse sind überwiegend vertraut aber nur teilweise prognostizierbar. Somit liegt in der Wettbewerbsarena insgesamt der Turbulenzgrad „mittel“ vor (vgl. Anhang A 9.9).

---

<sup>808</sup> Vgl. Müller et al. (2013), S. 8.

**Bestimmung der Art des Wandels:** Das Angebot ist gegenwärtig nicht bedroht. Es besteht ein Bedarf an Autoersatz- und Verschleißteilen sowie an deren Zulieferung. Die zentralen Ressourcen zur Bereitstellung dieses Angebots sind ebenfalls nicht bedroht. Damit liegt ein progressiver Wandel vor. Sollte sich jedoch der Trend der Entwicklung von Elektrofahrzeugen weiter fortsetzen, ist mit einer Bedürfnisveränderung der Werkstätten zu rechnen. Die Ausprägung der Bedürfnisveränderung hängt von der Höhe der Marktpenetration der Elektrofahrzeuge ab. Je stärker diese zunimmt, desto stärker wird sich Nachfrage nach Verschleißteilen reduzieren und der Bedarf an zusätzlichem Know-how zunehmen. Diese Bedürfnisveränderungen würden eine Bedrohung des derzeitigen Angebots bewirken. Die Lagerhaltung und das Verteilsystem als Ressourcen würden nicht bedroht sein, so dass ein bedürfnis- und angebotsinduzierter Wandel entstehen würde. Je nach Szenario der Verbreitung von Elektrofahrzeugen (vgl. folgender Abschnitt 6.10.3) **bleibt somit der progressive Wandel bestehen** (Szenarien mit Marktpenetrationen der Elektrofahrzeuge im Jahr 2025 bis ca. 20%) **oder tritt ein bedürfnis- und angebotsinduzierter Wandel ein** (Szenarien mit Marktpenetrationen der Elektrofahrzeuge im Jahr 2025 über ca. 20%).

### 6.10.3 Unsicherheiten

Der Anstieg der Ersatz- und Verschleißteile und die zunehmende Komplexität der Lagerhaltung stellen die Ersatzteilehändler vor die Herausforderungen der Weiterentwicklung der Teilefindungs-Systeme und Lagerprozesse sowie der Erhöhung der Effizienz der Prozesse, da eine zunehmende Teilevielfalt geringere Umschläge pro Teil zur Folge hat.

„Man muss zusehen, dass man diese Mehrzahl an Teilen managen kann, ohne dass das Umlaufvermögen explodiert.“<sup>809</sup>

Die Reaktionszeit auf den jeweiligen Anstieg und die Veränderungen von Ersatz- und Verschleißteilen ist für die freien Ersatzteilehändler allerdings relativ lang. Sie werden erst zwei bis drei Jahre nach der Inbetriebsetzung eines Fahrzeuges für die entsprechenden Ersatzteile im Markt aktiv, weil zunächst bei Sachmängeln die Garantie des Händlers greift und dieser anfangs auch einen Gratiservice anbietet. Die zunehmende Anzahl an Ersatzteilen und die technologischen Weiterentwicklungen sind dadurch vorhersagbar. Diesbezüglich liegt der Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit hohem Präzisionsgrad der Beschreibung des Szenarios vor.

Die langfristig gesehene zunehmende Herausforderung gute Lehrlinge und gut qualifizierte Mitarbeiter zu finden ist ebenfalls eine Entwicklung, welche sich in eine Richtung bewegt. Mittelfristig ist nicht mit gravierenden Auswirkungen dieses Trends zu rechnen. Somit liegt der Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit hohem Präzisionsgrad vor.

Die Entwicklung des Wechselkurses zwischen dem Schweizer Franken und dem Euro ist nicht klar absehbar. Da keine klaren Szenarien festgelegt werden können, liegt der Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit geringem Präzisionsgrad vor.

---

<sup>809</sup> Aussage Experte I.

Die Richtung eines möglichen Konsolidierungsprozesses ist ebenfalls erkennbar, während die Stärke der Auswirkungen dieses Prozesses nicht absehbar ist. Dieser Entwicklung unterliegt somit der Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit mittlerem Präzisionsgrad.

Die Verbreitung von Elektrofahrzeugen birgt auf langfristige Sicht eine strategisch wesentliche Unsicherheit, da diese weniger Verschleißteile haben. Je nachdem wie schnell sich die Elektrofahrzeuge verbreiten und wie sich der Anteil dieser Fahrzeuge prozentual im Gesamtmarkt entwickelt, kann sich dieser Trend zu einer gravierenden Bedrohung der Wettbewerbsarena entwickeln. Zahlreiche Institutionen, Forschergruppen und Beratungsunternehmen haben auf Basis unterschiedlicher Annahmen verschiedene zukünftige Marktpenetrationsszenarien von Elektrofahrzeugen entwickelt. Insgesamt liegen zwischen den verschiedenen Szenarien beträchtliche Unterschiede. In der großen Spannweite der Szenarien spiegelt sich wider, dass sich viele Einflussfaktoren kaum zuverlässig vorhersagen lassen. Die maximalen Szenarien entsprechen normativen Zielen oder Versionen und zeigen für das Jahr 2025 hohe Marktpenetrationen von 45% - 81% auf. Da diese Verläufe die prognostizierte weltweite Produktionskapazität von 30% im Jahr 2025 überschreiten, werden sie als „sehr hoch“ und eher als unrealistisch eingestuft.<sup>810</sup> Die Szenarien, welche die prognostizierte Produktionskapazität nicht überschreiten, weisen wesentlich tiefere Marktpenetrationen auf. Sie liegen zwischen 1,5% und 26%. Die Szenarien lassen sich in drei Gruppen untergliedern, welche eine „niedrige“, eine „mittlere“ sowie eine „hohe“ Entwicklung der Marktpenetration von Elektrofahrzeugen widerspiegeln. Sie weisen jeweils folgendes Spektrum der Marktpenetration auf: „Niedrig“ 1,5% - 6%, „Mittel“ 10% - 14% und „Hoch“ 21% - 26%.<sup>811</sup> Dem Anstieg von 10% - 14% wird eine höhere Wahrscheinlichkeit zugeordnet. Damit liegt der Unsicherheitsgrad „Probable Szenario“ mit geringem Präzisionsgrad vor.

Insgesamt ist feststellbar, dass die Schlüsselfaktoren für die Entwicklung des Marktes identifizierbar sind. Für die Entwicklung von vier Schlüsselfaktoren können keine unterschiedlichen Szenarien differenziert werden. Für den fünften Schlüsselfaktor, die Verbreitung von Elektrofahrzeugen, liegen vier Alternativszenarien vor. Diesen unterliegen hohe Unsicherheiten, da sich viele der relevanten Einflussfaktoren kaum zuverlässig vorhersagen lassen. Unter Berücksichtigung der weiteren vier aufgeführten Schlüsselfaktoren liegt insgesamt der Unsicherheitsgrad „Probable Szenario“ mit geringem Präzisionsgrad vor. In Abbildung 6-9 wird der Unsicherheitsgrad dargestellt.

---

<sup>810</sup> Vgl. Siegrist et al. (2014), S. 17 ff.

<sup>811</sup> Vgl. Siegrist et al. (2014), S. 18 f.

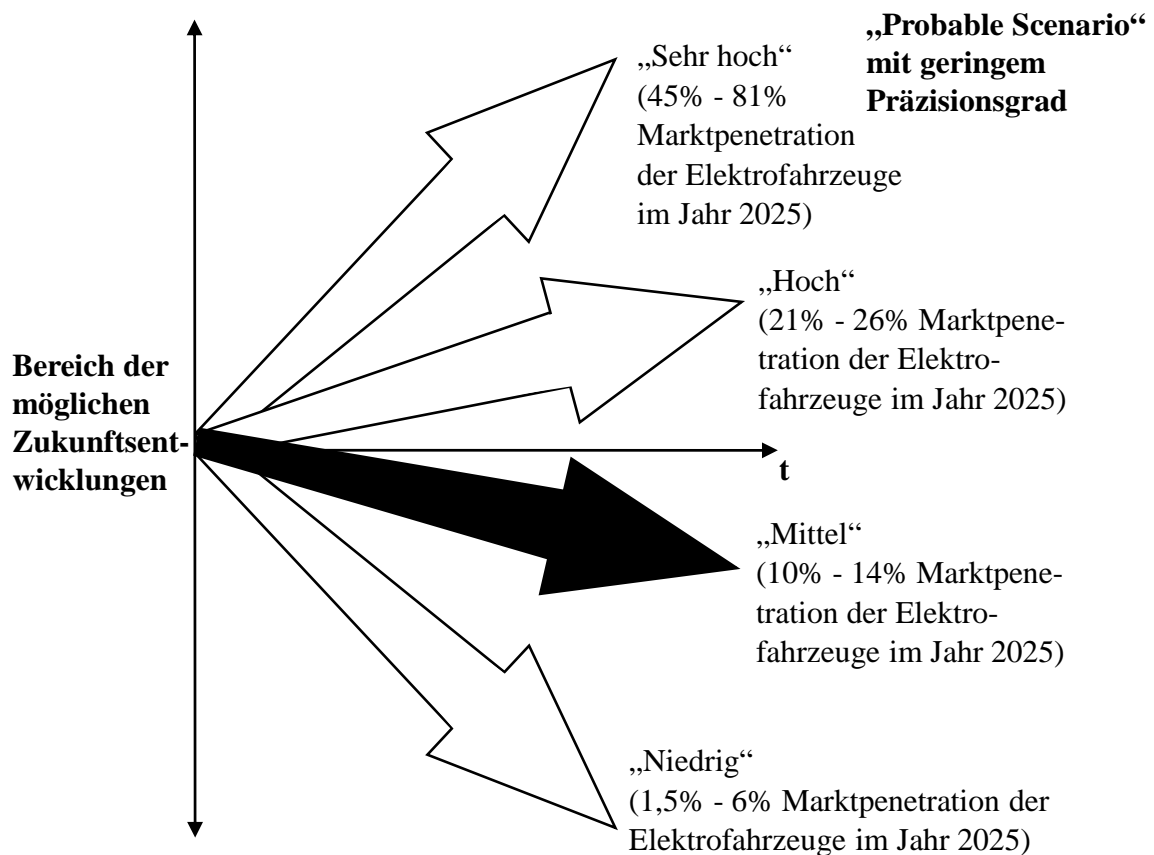


Abbildung 6-9: Unsicherheitsgrad, Fall I<sup>812</sup>

#### 6.10.4 Strategisches Verhalten

Dem starken akuten Preisdruck ist Unternehmen I durch verschiedene Maßnahmen auf der Lieferanten- wie auch auf der Kundenseite begegnet. I hat intensive Verhandlungen mit den Lieferanten geführt und eine zielgerichtete Bewirtschaftung des Kundenportfolios verfolgt. So wurden beispielsweise teilweise Sonderkonditionen bei Kunden gestrichen.

Des Weiteren hat I Kostensenkungsmaßnahmen verfolgt, indem u. a. Prozesse optimiert wurden. Einige Projekte und Programme zur Effizienzsteigerung laufen derzeit noch. Weitere sind in Bearbeitung und werden bald lanciert.

In die Weiterentwicklung der Prozesse und Leistungsvorteile investiert I einen großen Teil der Marge, die das Unternehmen generiert. Auf diesem Weg strebt I nicht nur an, die steigende Komplexität zu bewältigen und in tieferen Kostenstrukturen zu operieren. I verfolgt auch eine neue Aufgleisung des bisherigen Businessmodells der Wettbewerbsarena. Neu ist beispielsweise, dass die Kunden von I über eine Informatikanbindung an das Unternehmen angeschlossen sind.

<sup>812</sup> Eigene Darstellung.



Das Unternehmen hat auch ein neues Katalogsystem mit bedeutender Innen- und Außenwirkung entwickelt. Auf der einen Seite ermöglicht es eine leichtere Bedienung der Kunden und dadurch eine viel schnellere Einarbeitung der eigenen Mitarbeiter in das System. Des Weiteren kann aus der Datenbank vertieftes Know-how über den Markt gewonnen werden. Auf der anderen Seite bietet es den Kunden einfachere und effizientere Bestellmöglichkeiten. Der dadurch ausgebaute Leistungsvorteil für die Kunden ist für die Strategie von I sehr wichtig.

„Wir können jeden Tag nur über unser Angebot punkten. Wir haben keine Kunden, die einen Vertrag mit uns eingegangen sind. (...) Unsere Leistung muss derart überzeugend sein, dass der Kunde uns jeden Tag wieder neu als Anbieter auswählt. Und das verlangt natürlich nach Lösungen, die besser sind als die jeglicher Konkurrenz.“<sup>813</sup>

Mit diesen und weiteren Elementen probiert das Unternehmen, neue Branchenstandards in der Wettbewerbsarena zu schaffen.

Durch die Entwicklung von Innovationen verfolgt I kontinuierlich das Ziel, Wettbewerbsvorteile aufzubauen und die aufgebauten Wettbewerbsvorteile weiter auszubauen. I verwendet beispielsweise selbst programmierte Softwaresysteme, welche das Unternehmen ständig weiter entwickelt.

„Wir haben gewisse Prozesse, die wirklich nur wir haben. Die bringen einen Marktvorteil.“<sup>814</sup>

Das Unternehmen investiert auch in seine Mitarbeiter. Es unterstützt finanziell Mitarbeiter, die eine Schulung oder ein Studium absolvieren wollen, und fördert Mitarbeiter mit Managementdevelopment-Programmen.

Des Weiteren engagiert sich I in der Betreuung und Schulung der Mitarbeiter seiner Kunden. I schult die Mitarbeiter beispielsweise in der Anwendung von Diagnosegeräten für verschiedene Automarken und hilft ihnen über Hotline- und Experten-Systeme bei der Ausführung von Reparaturen. Damit leistet I einen zentralen Beitrag zum Erhalt der freien Garagen. Denn wenn die freien Werkstätten die Fahrzeuge eines Tages nicht mehr reparieren können, verliert I seinen Markt.

Ferner investiert I in die Gewinnung von Know-how über Elektrofahrzeuge. Vor dem Hintergrund der strategischen Bedeutung und potenziellen Bedrohung, welche die Entwicklung und Verbreitung von Elektrofahrzeugen birgt, probiert I sich auf diese Weise auf eine steigende Verbreitung von Elektrofahrzeugen vorzubereiten und langfristig Handlungsspielraum aufzubauen.

---

<sup>813</sup> Aussage Experte I.

<sup>814</sup> Aussage Experte I.

Insgesamt will das Unternehmen organisch und über Akquisitionen weiter wachsen. Den Konsolidierungsprozess sieht I als Chance. I bereitet sich darauf vor, Unternehmen übernehmen zu können, welche den Umfeldveränderungen nicht standhalten können.

Des Weiteren prüft das Unternehmen, welche anderen Güter es für die Distribution aufnehmen kann. Damit strebt I an, Skaleneffekte in der Distributionslogistik zu erzielen, um besser für einen etwaigen Wegfall des bisherigen Marktes aufgestellt zu sein.

#### 6.10.5 Zusammenfassung

Tabelle 6-10 zeigt eine Zusammenfassung der Analyseergebnisse.

Neben den identifizierten generischen Geschäftsstrategien verfolgt I auf Ebene der Gesamtstrategie zur Erzielung einer höheren Auslastung des computergestützten Lagers eine Erweiterung des Sortiments für Garagen (z. B. kleinere Karosserieteile) und damit eine **horizontale Diversifikation**. Das Unternehmen prüft zudem Logistikdienstleistungen für andere Produkt- und Kundengruppen (wie z. B. Logistik von Unterhaltungselektronik für Detailhändler). Damit strebt I eine **verwandte laterale Diversifikation** an.

	<b>Feststellungen</b>	<b>Beurteilungen</b>
<b>Umfeldveränderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Starker Anstieg der unterschiedlichen Ersatz- und Verschleißteile und kürzere Zyklen der wechselnden Einzelteile, dadurch Zunahme der Komplexität der Lagerhaltung</li> <li>▪ Entwicklung von rein mechanischen zu mechanisch-elektronischen Fahrzeugen, die Problemdiagnostik wird dadurch für freie Werkstätten schwieriger</li> <li>▪ Ansteigende Anforderungen an das Know-how der Mitarbeiter, zunehmender Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter</li> <li>▪ Der starke Schweizer Franken führt zu sehr starkem Preisdruck bei Garagen und Werkstätten, welche den Preisdruck an die Ersatzteilehändler weiter geben.</li> <li>▪ Sparverhalten bei Endkunden führt einerseits zu einer Verringerung der Aufträge durch verlängerte Wartungsintervalle und andererseits zu einer Erhöhung der Aufträge durch den Anstieg des durchschnittlichen Alters der Autos.</li> <li>▪ Voraussichtliche Konsolidierung des bisher noch fragmentierten Marktes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umfelddynamik: mittel</li> <li>▪ Umfeldturbulenz: mittel</li> <li>▪ Art des Wandels: progressiv (bis ca. 20% Elektrofahrzeuge im Jahr 2025), bedürfnis- und angebotsinduziert (über ca. 20% Elektrofahrzeuge im Jahr 2025)</li> </ul>
<b>Unsicherheiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklung des Schweizer Franken</li> <li>▪ Entwicklung der Verbreitung von Elektrofahrzeugen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unsicherheitsgrad: „Probable Scenario“ mit geringem Präzisionsgrad</li> </ul>
<b>Strategische Verhaltensweisen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maßnahmen auf Lieferanten- und Kundenseite sowie Kostensenkungsmaßnahmen, um Preisdruck zu begegnen</li> <li>▪ Reinvestitionen in Weiterentwicklungen und Innovationen; z. B. Entwicklung eines neuen Katalogsystems, Informatikanbindung der Kunden an das Unternehmen</li> <li>▪ Förderung der eigenen Mitarbeiter und Betreuung/ Schulung der Mitarbeiter der Kunden</li> <li>▪ Akquisitionen von Unternehmen</li> <li>▪ Prüfung der Aufnahme anderer Güter für die Distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie</li> <li>▪ Build (Ausbau der Marktposition in der Schweiz und geografisches Wachstum)</li> <li>▪ Shape (Schaffung neuer Branchenstandards in der Wettbewerbsarena)</li> <li>▪ Reserve the Right to Play (Gewinnung von Know-how über Elektrofahrzeuge, um langfristig Handlungsspielraum aufzubauen)</li> </ul>

Tabelle 6-10: Zusammenfassung der Analyseergebnisse, Fall I<sup>815</sup><sup>815</sup> Eigene Darstellung.



## **7 Mehrfallanalyse als zweites Resultat der Hauptstudie**

### **7.1 Kapitelüberblick**

Kapitel sieben beinhaltet die Mehrfallanalyse. Nach dem Kapitelüberblick werden unter 7.2 die Resultate der neun Einzelfallanalysen aus Kapitel sechs zusammengefasst. Daraufhin erfolgt unter 7.3 eine Zuordnung der Fälle zu den drei Forschungsgegenständen „Umfeldveränderungen“, „Unsicherheit“ und „strategische Verhaltensweisen“. Dazu werden die neun untersuchten Fälle je Forschungsgegenstand den einzelnen Dimensionen und ihren Ausprägungen zugeordnet. Für jeden der drei Forschungsgegenstände erfolgt eine Zusammenfassung der Resultate anhand einer Tabelle. Die Resultate werden beschrieben und Auffälligkeiten innerhalb und zwischen den Dimensionen aufgezeigt. Zudem wird jeweils ein Abgleich mit der Fachliteratur vorgenommen. Schließlich werden in Abschnitt 7.4 Verknüpfungen der Untersuchungsgegenstände vorgenommen. Dazu erfolgt jeweils eine Zuordnung der neun Fälle zu den Forschungsgegenständen „Umfeldveränderungen und Unsicherheit“, „Umfeldveränderungen und strategische Verhaltensweisen“ sowie „Unsicherheit und strategische Verhaltensweisen“. Auch diese Verknüpfungen werden jeweils anhand einer Tabelle aufgezeigt. Zudem erfolgt wiederum ein Abgleich mit der Fachliteratur.

Die Fälle werden in Tabelle 7-1 vollständig ausgeschrieben bezeichnet. Anschließend wird mit Kürzeln gearbeitet.

### **7.2 Zusammenfassende Darstellung der Resultate der Einzelfallanalysen**

Tabelle 7-1 fasst die Resultate der neun Einzelfallanalysen aus Kapitel sechs zusammen.

Je Fall sind die identifizierten Ausprägungen der einzelnen Dimensionen der drei Forschungsgegenstände „Umfeldveränderungen“, „Unsicherheit“ und „strategische Verhaltensweisen“ aufgeführt. Es zeigt sich, dass die einzelnen Dimensionen mit ihren Ausprägungen in jedem untersuchten Fall angewendet werden konnten. Somit sind die verwendeten Ansätze zur Erfassung von Umfeldveränderungen, Unsicherheit und strategischen Verhaltensweisen in der Praxis verwendbar.

Wie in Kapitel zwei erörtert, erfolgt die Erhebung der strategischen Verhaltensweisen auf der Geschäftsebene.<sup>816</sup> Trotzdem wurde in den Interviews in fünf von neun Fällen auf Diversifikationsstrategien eingegangen. Diese sind der Unternehmensebene zuzuordnen. Um diesem Resultat Rechnung zu tragen, wurde der Forschungsgegenstand strategische Verhaltensweisen um die Dimension „Diversifikation“ erweitert und die Diversifikationsfrage in die folgenden Analysen einbezogen.

---

<sup>816</sup> Vgl. Abschnitte 2.2.2 und 2.6.1.

Analyse- thema	Fall Dimension	A		B	
		Produktion und Vertrieb von OTC- Pharmazeutika in der Schweiz		Produktion und Vertrieb von Treppen- und Sitzliften weltweit	
Umfeld- verände- rungen	Umfelddynamik	mittel		hoch	
	Umfeldturbulenz	mittel		mittel	
	Art des Wandels	progressiv		progressiv	
Unsicher- heit	Existenz von Szenarien	„One Direction“		„One Direction“	
	Präzision der Prognose	mittlerer Präzisionsgrad		geringer Präzisionsgrad	
Strategische Verhaltens- weisen	Strategien nach angestrebter Marktposition	Build: Aufbau des Vertriebs ausgewählter Arz- neimittel im Ausland und Ausbau des Vertriebsnetzes, des Produktportfolios und der Wettbewerbsfähigkeit		Build: Langfristige Erhöhung der Marktanteile angestrebt	
	Strategien nach Wettbewerbsvorteil und Marktabdeckung	Teilmarktbezogene Differenzierungsstra- tegie		Gesamtmarktbezogene Differenzierungs- strategie	
	Strategien nach anvisierter Wettbe- werbsrolle	Adapt: Anpassung an den Trend des Internethan- dels		Adapt: Anpassung von Ressourcen an die sich verändernden Gegebenheiten in den Märkten und der Produktpalette	
	Diversifikation	Geografische Diversifikation: Expansion ins Ausland mit bestehenden Produkten Horizontale Diversifikation: Ausbau des Produktportfolios			

Tabelle 7-1: Zusammenfassung der Resultate der Einzelfallanalysen<sup>817</sup><sup>817</sup> Eigene Darstellung.

Analyse- thema	Fall Dimension	C Stromproduktion Europa	D Regionale Stromverteilung in der Schweiz
Umfeld- verände- rungen	Umfelddynamik	sehr hoch	hoch
	Umfeldturbulenz	sehr hoch	hoch
	Art des Wandels	radikal	bedürfnis- und angebotsinduziert
Unsicher- heit	Existenz von Szenarien	„Scenarios without Probability“	„Scenarios without Probability“
	Präzision der Prognose	vier Szenarien mit sehr geringen Präzisionsgraden	acht Szenarien mit geringen Präzisionsgraden
Strategische Verhaltens- weisen	Strategien nach angestrebter Marktposition	Shrink: Umsetzung eines umfassenden Desinvestitionspro- gramms und von Sparprogrammen	Build: Ausbau der Marktposition als langfristiges Ziel
	Strategien nach Wettbewerbsvorteil und Marktabdeckung	Gesamtmarktbezogene Preisstrategie: ausgehend von heutiger gesamtmarktbezogenen Differenzierungsstrategie	Gesamtmarktbezogene Preisstrategie
	Strategien nach anvisierter Wettbe- werbsrolle	Adapt (kurzfristig): Anpassung an Kostendruck und Shape (langfristig): Veränderung der Rahmenbedingungen angestrebt	Adapt: Vorbereitung auf die möglichen Veränderungen, welche durch die Umsetzungen der politischen Gesetzgebungen ausgelöst werden können Reserve the Right to Play: durch Aufbau hoher Investitionskapazitäten, um Markchancen nutzen zu können
	Diversifikation	C prüft eine Erweiterung seiner Dienstleistungen (horizontale Diversifikation) und den Aufbau eines neuen Standbeins (verwandte laterale Diversifika- tion)	Vertikale Rückwärts-Diversifikation: Investitionen in Stromproduktionsanlagen Verwandte laterale Diversifikation: Investitionen in die Elektromobilität

Tabelle 7-1: Zusammenfassung der Resultate der Einzelfallanalysen (Fortsetzung)

Analyse- thema	Fall Dimension	F	
		E Produktion und Vertrieb von Schokoladeprodukten in der Schweiz	F Verarbeitung und Vertrieb von Honig in der Schweiz
Umfeld- verände- rungen	Umfelddynamik	mittel	mittel
	Umfeldturbulenz	mittel	mittel
	Art des Wandels	progressiv	progressiv
Unsicher- heit	Existenz von Szenarien	„One Direction“	„One Direction“
	Präzision der Prognose	mittlerer Präzisionsgrad	geringer Präzisionsgrad
Strategische Verhaltens- weisen	Strategien nach angestrebter Marktposition	Build: Ausbau der Marktposition durch Ausbau des quali- tativ hochwertigen Sortiments	Hold: Halten des Schweizer Marktes und Ausbau des Exports
	Strategien nach Wettbewerbsvorteil und Marktabdeckung	Teilmarktbezogene Differenzierungsstrategie	Gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie: mit eigener Marke Gesamtmarktbezogene Preisstrategie: mit Handelsmarken
	Strategien nach anvisierter Wettbe- werbsrolle	Adapt: Anpassung an die Trends zur dunklen Schokolade und Miniaturisierung von Schokoladeprodukten	Adapt: Anpassung an den hohen Preisdruck und die Mar- gen-Erosion, Ausbau der Marktposition im Aus- land
	Diversifikation	Geografische Diversifikation: Aufbau des Vertriebs im Impulsbereich in Deutschland	Geografische Diversifikation: Expansion in den Mittleren Osten und nach Asien

Tabelle 7-1: Zusammenfassung der Resultate der Einzelfallanalysen (Fortsetzung)



Analyse- thema	Fall Dimension	G	H	I
		Stationäre medizinische Grundversorgung in einer Region in der Schweiz	Produktion und Vertrieb von Fensterprofilen in Europa	Handel mit Autoersatzteilen in der Schweiz
Umfeld- verände- rungen	Umfelddynamik	hoch	hoch	mittel
	Umfeldturbulenz	hoch	hoch	mittel
	Art des Wandels	progressiv	ressourceninduziert	progressiv (bis ca. 20% Elektrofahrzeuge im Jahr 2025); bedürfnis- und angebotsinduziert (über ca. 20% Elektrofahrzeuge im Jahr 2025)
Unsicher- heit	Existenz von Szenarien	„Probable Scenario“	„One Direction“	„Probable Scenario“
Strategische Verhaltens- weisen	Präzision der Prognose	geringer Präzisionsgrad	mittlerer Präzisionsgrad	geringer Präzisionsgrad
	Strategien nach ange- strebtter Marktposition	Hold: Halten des Investitions- niveaus	Hold: Halten der Marktposition in den bestehenden Märkten in Europa	Build: Ausbau der Marktposition in der Schweiz und geografisches Wachstum
	Strategien nach Wett- bewerbsvorteil und Marktabdeckung	Gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie	Gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie	Gesamtmarktbezogene Differenzierungs- strategie
	Strategien nach Wettbe- anvisierter Wettbe- werbsrolle	Adapt: Anpassung an die Tarif- entwicklungen	Adapt: Anpassung an den Preis- druck	Shape langfristig: Schaffung neuer Bran- chenstandards in der Wettbewerbsarena Reserve the Right so Play: Gewinnung von Know-how über Elektro- fahrzeuge, um langfristig Handlungsspiel- raum aufzubauen
	Diversifikation			Horizontale Diversifikation: Erweiterung des Sortiments für Garagen Evtl. verwandte laterale Diversifikation: Prüfung von Logistikdienstleistungen für andere Produkt- und Kundengruppen

Tabelle 7-1: Zusammenfassung der Resultate der Einzelfallanalysen (Fortsetzung)

### 7.3 Analyse der Fälle bezüglich Umfeldveränderungen, Unsicherheit und strategische Verhaltensweisen

#### 7.3.1 Analyse der Fälle bezüglich Umfeldveränderungen

Der Forschungsgegenstand „Umfeldveränderungen“ wurde anhand der drei Dimensionen „**Umfelddynamik**“, „**Umfeldturbulenz**“ und „**Art des Wandels**“ untersucht. Tabelle 7-2 gibt eine Übersicht über die Zuordnung der neun Fälle zu den Ausprägungen der einzelnen Dimensionen.

Die **Umfelddynamik** ist in vier Fällen von mittlerer Stärke, in vier Fällen hoch und in einem Fall sehr hoch. Die **Umfeldturbulenz** ist in fünf Fällen von mittlerer Stärke, in drei Fällen hoch und in einem Fall sehr hoch. In keinem der neun analysierten Fälle liegt eine niedrige oder sehr niedrige Umfelddynamik oder Umfeldturbulenz vor. Damit weisen alle betrachteten Wettbewerbsarenen eine erhöhte Umfelddynamik und -turbulenz auf.

Die Ausprägungen der Umfelddynamik und der Umfeldturbulenz sind bei jedem Fall, mit Ausnahme des Falls B, identisch.<sup>818</sup> Dies weist auf eine starke inhaltliche Ähnlichkeit der beiden Ansätze hin. Eine Betrachtung der Kriterien zur Messung der Umfelddynamik und der Umfeldturbulenz<sup>819</sup> zeigt, dass die Ähnlichkeit vornehmlich auf zwei Kriterien zurückzuführen ist. Das Kriterium „Frequenz der Veränderung“ zur Messung der Umfelddynamik hängt mit dem Kriterium „Geschwindigkeit der Veränderung“ zur Messung der Umfeldturbulenz zusammen. Liegt eine eher niedrige Frequenz der Veränderung vor, ist auch die Geschwindigkeit der Veränderung tendenziell langsamer, während bei einer hohen Frequenz der Veränderung auch eine höhere Geschwindigkeit der Veränderung feststellbar ist.

Die folgende Betrachtung der Dimension „**Art des Wandels**“ zeigt, dass alle vier der in Anlehnung an McGahan (2004a) modifizierten Arten des Wandels in den untersuchten Fällen aufgetreten sind. Der progressive Wandel liegt in sechs von neun Fällen vor und tritt damit am häufigsten auf. Der bedürfnis- und angebotsinduzierte Wandel wurde in zwei Fällen festgestellt.<sup>820</sup> Der ressourceninduzierte und der radikale Wandel treten jeweils in einem Fall auf.

---

<sup>818</sup> Im Fall B (Treppen- und Sitzlifte) ist das Ausmaß der Umfelddynamik hoch, während ein mittlerer Turbulenzgrad vorliegt (vgl. Tabelle 7-2).

<sup>819</sup> Zu den Kriterien zur Erfassung der Umfelddynamik und der Umfeldturbulenz und den jeweiligen Ausprägungen vgl. Abschnitte 2.4.3.2 und 2.4.3.3.

<sup>820</sup> Im Fall I (Autoersatzteile) ist der Eintritt des bedürfnis- und angebotsinduzierten Wandels szenarioabhängig. Für Szenarien mit Marktpenetrationen der Elektrofahrzeuge im Jahr 2025 über ca. 20% ist eine Veränderung des progressiven Wandels zum bedürfnis- und angebotsinduzierten Wandel zu erwarten. Vgl. Abschnitt 6.10.2.

Dimension	Ausprägungen			
	Sehr niedrig	Niedrig	Mittel	Hoch
Umfeld- dynamik			<b>Mittel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OTC-Pharmazeutika (A)</li> <li>▪ Schokoladenprodukte (E)</li> <li>▪ Honig (F)</li> <li>▪ Autoersatzteile (I)</li> </ul>	<b>Hoch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Treppen- und Sitzlifte (B)</li> <li>▪ Regionale Stromverteilung (D)</li> <li>▪ Stationäre medizinische Grundversorgung (G)</li> <li>▪ Fensterprofile (H)</li> </ul>
				<b>Sehr hoch</b> Stromproduktion (C)
Umfeldtur- bulenz	<b>Sehr niedrig</b>	<b>Niedrig</b>	<b>Mittel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OTC-Pharmazeutika (A)</li> <li>▪ Treppen- und Sitzlifte (B)</li> <li>▪ Schokoladenprodukte (E)</li> <li>▪ Honig (F)</li> <li>▪ Autoersatzteile (I)</li> </ul>	<b>Hoch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regionale Stromverteilung (D)</li> <li>▪ Stationäre medizinische Grundversorgung (G)</li> <li>▪ Fensterprofile (H)</li> </ul>
				<b>Sehr hoch</b> Stromproduktion (C)
Art des Wandels	<b>Progressiver Wandel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OTC-Pharmazeutika (A)</li> <li>▪ Treppen- und Sitzlifte (B)</li> <li>▪ Schokoladenprodukte (E)</li> <li>▪ Honig (F)</li> <li>▪ Stationäre medizinische Grundversorgung (G)</li> <li>▪ Autoersatzteile (I)</li> </ul> (bis ca. 20% Elektrofah- zeuge im Jahr 2025)	<b>Bedürfnis- und angebots- induzierter Wandel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regionale Stromverteilung (D)</li> <li>▪ Autoersatzteile (I)</li> </ul> (über ca. 20% Elektrofah- zeuge im Jahr 2025)		<b>Ressourceninduzierter Wandel</b> Fensterprofile (H)
				<b>Radikaler Wandel</b> Stromproduktion (C)

Tabelle 7-2: Zuordnung der Fälle zum Forschungsgegenstand Umfeldveränderungen<sup>821</sup><sup>821</sup> Eigene Darstellung.

Unter Berücksichtigung der geringen Fallzahl ist eine quantitative Analyse nicht möglich. Dennoch darf eine Ähnlichkeit mit den Häufigkeiten der verschiedenen Arten des Wandels in der Studie von McGahan (2004a) festgestellt werden. In Tabelle 7-3 sind die Häufigkeiten der Arten des Wandels aus der Studie von McGahan (2004a) und aus der eigenen Studie gegenübergestellt. Hervorzuheben ist insbesondere das häufige Auftreten des progressiven Wandels in beiden Studien.

McGahan (2004a)			Eigene Studie	
Progressiver Wandel:	43%	≈	Progressiver Wandel:	60%
Intermediärer Wandel:	32%	≈	Bedürfnis- und angebotsinduzierter Wandel:	20%
Kreativer Wandel:	6%	≈	Ressourceninduzierter Wandel:	10%
Radikaler Wandel:	19%	≈	Radikaler Wandel:	10%

**Tabelle 7-3: Gegenüberstellung der Häufigkeiten der Arten des Wandels nach der Studie von McGahan (2004a) und der eigenen Studie<sup>822</sup>**

Ein Vergleich der Dimensionen „Umfelddynamik“ und „Umfeldturbulenz“ auf der einen Seite mit der Dimension „Art des Wandels“ auf der anderen Seite lässt einen Zusammenhang erkennen.

- Im progressiven Wandel wird die Stärke des Wandels am schwächsten eingestuft, da hier weder die Ressourcen noch das Angebot bedroht sind. Die Wettbewerbsarenen, welche einen progressiven Wandel durchlaufen, weisen überwiegend eine mittlere Umfelddynamik und -turbulenz auf. Dies gilt für vier der sechs Fälle (Fälle A, E, F und I).
- Im bedürfnis- und angebotsinduzierten Wandel sowie im ressourceninduzierten Wandel wird die Stärke des Wandels höher eingestuft als im progressiven Wandel, da diese durch einen Wertverlust des Angebots respektive der Ressourcen geprägt sind. Die Wettbewerbsarenen, welche sich in einem bedürfnis- und angebotsinduzierten Wandel oder in einem ressourceninduzierten Wandel befinden (Fälle D und H), sind einer hohen Umfelddynamik und einem hohen Turbulenzgrad ausgesetzt. Bei Fall I (Autoersatzteile) liegt eine mittlere Umfelddynamik und -turbulenz vor. Allerdings wurden Szenarien identifiziert, welche rasch zu einer Erhöhung der Umfelddynamik und -turbulenz führen würden.<sup>823</sup> Der Wandel hängt somit nicht nur mit der aktuellen Umfelddynamik und -turbulenz zusammen, sondern ist auch von denkbaren Zukunftsszenarien abhängig.
- Die Wettbewerbsarena „Stromproduktion Europa“ (Fall C), welche sich durch einen radikalen Wandel charakterisiert, ist durch eine sehr hohe Umfelddynamik und -turbulenz geprägt.

Insgesamt kann von diesen Tendenzen ein sehr stimmiges Bild abgeleitet werden:

<sup>822</sup> Eigene Darstellung.

<sup>823</sup> Dies betrifft die Szenarien mit Marktpenetrationen der Elektrofahrzeuge im Jahr 2025 über ca. 20% (vgl. Abschnitte 6.10.2 und 6.10.3).

- Zwischen Umfelddynamik und -turbulenz sowie der Art des Wandels wird eine Beziehung beobachtet. Bei einer höheren Umfelddynamik und -turbulenz liegt ein stärkerer Wandel vor respektive vice versa.
- Branchen ohne Umfelddynamik und -turbulenz gibt es gegenwärtig kaum mehr. Gleichwohl ist die Mehrzahl der Branchen nach wie vor durch überblickbare Entwicklungen und damit verbunden durch einen progressiven Wandel ohne Entwicklungsbrüche charakterisiert.

### 7.3.2 Analyse der Fälle bezüglich Unsicherheit

Der Forschungsgegenstand „Unsicherheit“ wurde anhand der beiden Dimensionen **„Existenz von Szenarien“** und **„Präzisionsgrad der Beschreibung eines Szenarios“** untersucht. Letztere wird im Folgenden zur Erleichterung der Lesbarkeit verkürzt **„Präzision der Prognose“** genannt. Tabelle 7-4 gibt eine Übersicht über die Zuordnung der neun Fälle zu den Ausprägungen der zwei Dimensionen.

Alle drei der in Anlehnung an Courtney et al. (1997) modifizierten Unsicherheitsgrade sind in den untersuchten Fällen aufgetreten. Hinsichtlich der Dimension **„Existenz von Szenarien“** tritt die Ausprägung „One Direction“ in fünf von neun Fällen auf. „Probable Scenario“ und „Scenarios without Probability“ treten in je zwei Fällen auf. Die Dimension **„Präzision der Prognose“** wurde in drei Fällen mit mittel eingestuft, in fünf Fällen mit gering und in einem Fall mit sehr gering. In keinem der Fälle liegt eine sehr hohe oder hohe Präzision der Prognose der Szenarien vor. Dieses Resultat zeigt, dass das Umfeld in allen Fällen durch eine erhöhte Unsicherheit geprägt ist.

Ein Vergleich der beiden Dimensionen „Existenz von Szenarien“ und „Präzision der Prognose“ lässt einen Zusammenhang erkennen:

- In der Dimension „Existenz von Szenarien“ weist die Ausprägung „One Direction“ die niedrigste Unsicherheit auf. Hier ist es möglich, eine einzige Richtung der Zukunftsentwicklung aufzuzeigen. Diese wird überwiegend mit einer mittleren Präzision der Prognose bestimmt. Dies gilt für drei von fünf Fällen (Fälle A, E und H).
- Die Ausprägung „Probable Scenario“ weist im Vergleich zur Ausprägung „One Direction“ eine höhere Unsicherheit auf. Es werden mehrere Szenarien unterschieden und einem dieser Szenarien kann eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit zugeordnet werden. In beiden Fällen, in denen die Ausprägung „Probable Scenario“ vorliegt, ist die Präzision der Prognose gering (Fälle G und I).

Dimension	Ausprägungen				
	One Direction	Probable Scenario	Scenarios without Probability	Gering	Sehr gering
Existenz von Szenarien	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OTC-Pharmazeutika (A)</li> <li>▪ Treppen- und Sitzlifte (B)</li> <li>▪ Schokoladeprodukte (E)</li> <li>▪ Honig (F)</li> <li>▪ Fensterprofile (H)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stationäre medizinische Grundversorgung (G)</li> <li>▪ Autoersatzteile (I)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stromproduktion (C)</li> <li>▪ Regionale Stromverteilung (D)</li> </ul>		
Präzision der Prognose	Sehr hoch	Hoch	Mittel	Gering	Sehr gering
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OTC-Pharmazeutika (A)</li> <li>▪ Schokoladeprodukte (E)</li> <li>▪ Fensterprofile (H)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Treppen- und Sitzlifte (B)</li> <li>▪ Regionale Stromverteilung (D)</li> <li>▪ Honig (F)</li> <li>▪ Stationäre medizinische Grundversorgung (G)</li> <li>▪ Autoersatzteile (I)</li> </ul>	Stromproduktion (C)

Tabelle 7-4: Zuordnung der Fälle zum Forschungsgegenstand Unsicherheit<sup>824</sup><sup>824</sup> Eigene Darstellung.

- Die Ausprägung „Scenarios without Probability“ weist in der Dimension „Existenz von Szenarien“ die höchste Unsicherheit auf. Hier werden mehrere Szenarien unterschieden, ohne dass einem Szenario eine hohe Wahrscheinlichkeit zugeordnet werden kann. In den Fällen, in denen die Ausprägung „Scenarios without Probability“ vorliegt, ist die Präzision der Prognose gering (Fall D) und sehr gering (Fall C).

Insgesamt kann von diesen Tendenzen ein stimmiges Bild abgeleitet werden:

- Zwischen den Dimensionen „Existenz von Szenarien“ und „Präzision der Prognose“ ist eine Beziehung beobachtbar. Bei höherer Unsicherheit in Form der Ausprägungen „Existenz von Szenarien“ liegt auch ein höheres Ausmaß der Unsicherheit in den identifizierten Szenarien vor.
- Den Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit sehr hoher und hoher Präzision der Prognose gibt es gegenwärtig kaum mehr. Das ist nicht verwunderlich, da die heutige Zeit in allen Branchen durch Unsicherheit geprägt ist.

Courtney et al. (1997) gehen hinsichtlich der von ihnen definierten Unsicherheitsgrade<sup>825</sup> von folgenden Häufigkeiten aus: „Our experience suggests that at least half of all strategy problems fall into levels 2 [Alternate Futures] or 3 [A Range of Futures], while most of the rest are level 1 [A Clear-Enough Future] problems. (...) Level 4 [True Ambiguity] situations are quite rare, and they tend to migrate toward one of the other levels over time.”<sup>826</sup> Unter Berücksichtigung der geringen Fallzahl in der vorliegenden Untersuchung ist eine quantitative Analyse nicht möglich. Trotzdem dürfen Übereinstimmungen und Abweichungen von den Häufigkeiten der Unsicherheitsgrade nach Courtney et al. (1997) festgestellt werden.

In Tabelle 7-5 sind zu diesem Zweck die Häufigkeiten der Unsicherheitsgrade nach Courtney et al. (1997) denen aus der eigenen Untersuchung gegenübergestellt. Hervorzuheben ist insbesondere, dass der niedrigste Unsicherheitsgrad in der eigenen Untersuchung nicht aufgetreten ist, während Courtney et al. (1997) dem von ihnen definierten niedrigsten Unsicherheitsgrad eine Häufigkeit von 50% zugewiesen haben. Es wird deutlich, dass anhand der stärkeren Differenzierung der Unsicherheitsgrade ein spezifischeres Bild aufgezeigt werden kann. In Anbetracht des Zeitraums von knapp 20 Jahren, welcher zwischen den Angaben von Courtney et al. (1997) und der eigenen Untersuchung liegt, ist zudem zu schlussfolgern, dass sich die Unsicherheit seither erhöht hat.

Das von Courtney et al. (1997) festgestellte seltene Auftreten des höchsten Unsicherheitsgrades, wird von der vorliegenden Untersuchung bestätigt. Die Verfasserin teilt die Annahme von Courtney et al. (1997), dass im Falle des Eintretens des höchsten Unsicherheitsgrades, dieser rasch wieder zu einem niedrigeren Unsicherheitsgrad übergeht.

---

<sup>825</sup> Zu den von Courtney et al. (1997) unterschiedenen Unsicherheitsgraden vgl. Abschnitt 2.5.3.2.

<sup>826</sup> Courtney et al. (1997), S. 71.

Courtney et al. (1997)	Eigene Untersuchung	
	Existenz von Szenarien	Präzision der Prognose
A Clear-Enough Future ≈ 50%	One Direction 0%	Sehr hoch
		Hoch
A Range of Future ≈ 50%	One Direction ≈ 56%	Mittel
		Gering
		Sehr gering
Alternate Futures	Probable Scenario ≈ 22%	Sehr hoch
		Hoch
		Mittel
		Gering
		Sehr gering
	Scenarios without Probability ≈ 22%	Sehr hoch
		Hoch
		Mittel
		Gering
		Sehr gering
True Ambiguity 0%	Entspricht dem Unsicherheitsgrad „Scenarios without Probability“ mit einer größeren Anzahl von Szenarien 0%	

**Tabelle 7-5: Gegenüberstellung der Häufigkeiten der Unsicherheitsgrade nach der Studie von Courtney et al. (1997) und der eigenen Studie<sup>827</sup>**

### 7.3.3 Analyse der Fälle bezüglich der strategischen Verhaltensweisen

Der Forschungsgegenstand „strategische Verhaltensweisen“ wurde anhand generischer Geschäftsstrategien untersucht, welche die folgenden drei Dimensionen umfassen: **„Strategien nach angestrebter Marktposition“**, **„Strategien nach Wettbewerbsvorteil und Marktabdeckung“** sowie **„Strategien nach anvisierter Wettbewerbsrolle“**. Da in den analysierten Fällen zudem Diversifikationsstrategien festgestellt wurden, werden diese in der Dimension **„Diversifikation“** berücksichtigt. Tabelle 7-6 gibt eine Übersicht über die Zuordnung der neun Fälle zu den Ausprägungen der einzelnen Dimensionen.

<sup>827</sup> Eigene Darstellung, vgl. Abschnitt 2.5.3.2.



Die **Strategien nach angestrebter Marktposition** umfassen „Build“, „Hold“, „Shrink“, „Exit via Harvest“ sowie „Exit via Sale“. Die Strategie „Build“ wird von fünf Unternehmen angewendet, die Strategie „Hold“ von drei Unternehmen und die Strategie „Shrink“ von einem Unternehmen. Bei keinem der untersuchten Unternehmen wurde das Verfolgen einer Exit-Strategie festgestellt. Hier ist anzuführen, dass es sich bei den generischen Geschäftsstrategien „Exit via Harvest“ und „Exit via Sale“ um extreme strategische Verhaltensweisen handelt. Würde diese Ultima Ratio angedacht sein, würde der Interviewpartner das wohl kaum in einem Interview mitteilen. Im Gegensatz zu den generischen Geschäftsstrategien „Build“ und „Hold“ wird eine „Shrinking“-Strategie von nur einem Unternehmen anvisiert. Da das Ziel eines Unternehmens eigentlich im Ausbauen oder Halten seiner Position besteht, ist dieses Resultat naheliegend.

Die **Strategien nach Wettbewerbsvorteil und Marktabdeckung** umfassen die „gesamtmarktbezogene Preisstrategie“, die „gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie“, die „teilmarktbezogene Preisstrategie“ sowie die „teilmarktbezogene Differenzierungsstrategie“. Die „gesamtmarktbezogene Preisstrategie“ wird von drei Unternehmen verfolgt, die „gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie“ von fünf Unternehmen und die „teilmarktbezogene Differenzierungsstrategie“ von zwei Unternehmen. Von keinem der untersuchten Unternehmen wird eine „teilmarktbezogene Preisstrategie“ verfolgt. Dieses Resultat verwundert nicht sehr, da tiefe Kosten eigentlich im Widerspruch zu einem kleinen Volumen stehen.<sup>828</sup> Die überwiegend vorliegenden gesamtmarktbezogenen Strategien lassen sich durch die bewusst eng gefassten Wettbewerbsarenen in der Untersuchung erklären. In der Regel setzt die Verfolgung einer gesamtmarktbezogenen Strategie ein großes Unternehmen voraus.<sup>829</sup> Die Größe bezieht sich dabei nicht unbedingt auf die absolute Größe, sondern auf das Verhältnis zum Wettbewerb.

Die **Strategien nach anvisierter Wettbewerbsrolle** umfassen die Strategien „Shape“, „Adapt“ sowie „Reserve the Right to Play“.

- Der Strategietyp „Shape“ wird von zwei Unternehmen verfolgt. Beide Unternehmen C und I gehören zu den mittelgroßen respektive großen Playern.<sup>830</sup> Dies ist einleuchtend, da eine „Shaping“-Strategie entweder eine Basisinnovation oder Größe voraussetzt.
- Der Strategietyp „Adapt“ tritt bei acht von neun Unternehmen und damit am häufigsten auf. In den Abschnitten 7.4.2 und 7.4.3 wird dieses Resultat unter Berücksichtigung der Art des Wandels respektive der Unsicherheit näher beleuchtet.
- Die generische Geschäftsstrategie „Reserve the Right to Play“ wird von zwei Unternehmen verfolgt. Es ist auffällig, dass der Strategietyp nicht als allein verfolgte Strategie auftritt. Neben dieser Strategie verfolgen die Unternehmen D und I auch die Strategie „Adapt“, respektive „Shape“. Die generische Geschäftsstrategie „Reserve the Right to Play“ bildet somit eine Sekundärstrategie.

---

<sup>828</sup> Vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 240 ff.

<sup>829</sup> Vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 242.

<sup>830</sup> Vgl. zu Unternehmen C Abschnitt 6.4.1 und zu Unternehmen I Abschnitt 6.10.1.

Dimension	Ausprägung				
	Build	Hold	Shrink	Exit via Harvest	Exit via Sale
Strategien nach angestrebter Marktposition	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OTC-Pharmazeutika (A)</li> <li>▪ Treppen- und Sitzlifte (B)</li> <li>▪ Regionale Stromverteilung (D)</li> <li>▪ Schokoladeprodukte (E)</li> <li>▪ Autoersatzteile (I)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Honig (F)</li> <li>▪ Stationäre medizinische Grundversorgung (G)</li> <li>▪ Fensterprofile (H)</li> </ul>	Stromproduktion (C)		
Strategien nach Wettbewerbsvorteil und Marktabdeckung	<b>Gesamtmarktbezogene Preisstrategie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stromproduktion (C)</li> <li>▪ Regionale Stromverteilung (D)</li> <li>▪ Honig (F)</li> </ul>	<b>Gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Treppen- und Sitzlifte (B)</li> <li>▪ Honig (F)</li> <li>▪ Stationäre medizinische Grundversorgung (G)</li> <li>▪ Fensterprofile (H)</li> <li>▪ Autoersatzteile (I)</li> </ul>	<b>Teilmarktbezogene Preisstrategie</b>	<b>Teilmarktbezogene Differenzierungsstrategie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OTC-Pharmazeutika (A)</li> <li>▪ Schokoladeprodukte (E)</li> </ul>	

Tabelle 7-6: Zuordnung der Fälle zum Forschungsgegenstand strategische Verhaltensweisen<sup>831</sup>

<sup>831</sup> Eigene Darstellung.

Dimension	Ausprägungen										
Strategien nach anvisierter Wettbewerbsrolle	Shape <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Stromproduktion (C) (langfristig gemeinsam mit den anderen großen Schweizer Stromproduzenten)</li><li>▪ Autoersatzteile (I)</li></ul>			Adapt <ul style="list-style-type: none"><li>▪ OTC-Pharmazeutika (A)</li><li>▪ Treppen- und Sitzlifte (B)</li><li>▪ Stromproduktion (C) (kurzfristig)</li><li>▪ Regionale Stromverteilung (D)</li><li>▪ Schokoladeprodukte (E)</li><li>▪ Honig (F)</li><li>▪ Stationäre medizinische Grundversorgung (G)</li><li>▪ Fensterprofile (H)</li></ul>				Reserve the Right to Play <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Regionale Stromverteilung (D)</li><li>▪ Autoersatzteile (I)</li></ul>			
	Diversifikation	Horizontale Diversifikation <ul style="list-style-type: none"><li>▪ OTC-Pharmazeutika (A)</li><li>▪ Autoersatzteile (I)</li><li>▪ Stromproduktion (C) (evtl.)</li></ul>	Vertikale Vorwärts-Diversifikation	Vertikale Rückwärts-Diversifikation <ul style="list-style-type: none"><li>Regionale Stromverteilung (D)</li></ul>	Kunden-diversifikation	Geografische Diversifikation <ul style="list-style-type: none"><li>▪ OTC-Pharmazeutika (A)</li><li>▪ Schokoladeprodukte (E)</li><li>▪ Honig (F)</li></ul>	Kunden- und geografische Diversifikation	Verwandte laterale Diversifikation <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Regionale Stromverteilung (D)</li><li>▪ Stromproduktion (C) (evtl.)</li><li>▪ Autoersatzteile (I) (evtl.)</li></ul>	Unverwandte laterale Diversifikation		

Tabelle 7-6: Zuordnung der Fälle zum Forschungsgegenstand strategische Verhaltensweisen (Fortsetzung)

Insgesamt ist feststellbar, dass die Dimensionen der generischen Geschäftsstrategien unabhängig voneinander sind. Hier gilt einzig die Ausnahme, dass „Shaping“ normalerweise eine gesamtmakrtbezogene Strategie voraussetzt. Dies wird auch durch die Untersuchung bestätigt. Normalerweise verfolgt ein Geschäft aus jeder Dimension eine Strategie. Folgende Ausnahmen wurden sichtbar:

- In der Dimension „Strategien nach Wettbewerbsvorteil und Marktabdeckung“ ist eine Mehrmarkenstrategie denkbar. Wie Fall F (Honig) zeigt, kann für verschiedene Marken (im vorliegenden Fall die Eigenmarke und die Handelsmarke) ein unterschiedlicher Strategietyp gewählt werden.<sup>832</sup>
- Innerhalb der Dimension „Strategien nach anvisierter Wettbewerbsrolle“ kann die Wahl der Strategien „Shape“ oder „Adapt“ eng beieinanderliegen.<sup>833</sup> Fall C (Stromproduktion) zeigt, dass das Unternehmen die Strategie „Adapt“ verfolgt, während es an seiner „Shaping“-Strategie arbeitet.<sup>834</sup>
- Die strategische Verhaltensweise „Reserve the Right to Play“ wird jeweils in Kombination mit einer weiteren Strategie aus der gleichen Dimension gewählt.

Der Fokus der Arbeit und damit verbunden die Analyse der strategischen Verhaltensweisen liegt auf der Geschäftsebene. Wie in Kapitel zwei erörtert, dienen Geschäftsstrategien der Lenkung der einzelnen strategischen Geschäfte, um die in der Gesamtstrategie definierte Marktposition zu erreichen. Die Umfeldveränderungen präsentieren sich für die verschiedenen Geschäfte eines Unternehmens teilweise unterschiedlich und sie haben auch andere Auswirkungen. Entsprechend muss jedes Geschäft individuell auf Umfeldveränderungen reagieren.<sup>835</sup> In den Falluntersuchungen wurde allerdings in sechs von neun Fällen auf die Notwendigkeit von Diversifikationen und damit verbunden auf Diversifikationsstrategien hingewiesen. Diese sind zwar der Gesamtebene des Unternehmens zuzuordnen. Dennoch ist es sinnvoll, sie zu behandeln.

In Anlehnung an Grünig und Morschett (2017) werden im Folgenden unterschiedliche Formen der Diversifikation vorgestellt. Die Autoren differenzieren in Anlehnung an Ansoff<sup>836</sup> verwandte („related“) und unverbundene („unrelated“) Diversifikationen. Von **verwandten Diversifikationen** wird gesprochen, wenn eine klare Verbindung zwischen altem und neuem Geschäft vorliegt. Je enger der Bezug zum angestammten Geschäft ist, desto höher ist gewöhnlich das Synergiepotenzial und desto kleiner sind die Risiken.<sup>837</sup> **Unverbundene Diversifikationen** liegen vor, wenn das neue Geschäft vom bisherigen Geschäft völlig unabhängig ist.<sup>838</sup> Tabelle 7-7 gibt einen Überblick über die verschiedenen Diversifikationsformen:

<sup>832</sup> Vgl. Abschnitte 6.7.4 und 6.7.5.

<sup>833</sup> Vgl. Courtney (2001a), S. 45.

<sup>834</sup> Vgl. Abschnitte 6.4.4 und 6.4.5.

<sup>835</sup> Vgl. Abschnitte 2.2.2 und 2.6.1.

<sup>836</sup> Vgl. Ansoff (1965), S. 99.

<sup>837</sup> Vgl. Grünig/Morschett (2017), S. 60; Steinmann/Schreyögg (2005), S. 237.

<sup>838</sup> Vgl. Grünig/Morschett (2017), S. 60 ff.; Grünig/Kühn (2014), S. 190.

<div>Märkte</div> <div>Produkte und Dienstleistungen</div>	Bestehende Endabnehmer in bearbeiteten geografischen Märkten	Neue Kunden in bearbeiteten geografischen Märkten	Ähnliche Kunden in neuen geografischen Märkten	Neue Kunden in neuen geografischen Märkten
Bestehende Produkte und Dienstleistungen	Verbesserte Marktposition	Kunden-diversifikation (★)	Geografische Diversifikation (★)	Kunden- und geografische Diversifikation (★)
Neue Produkte und Dienstleistungen auf der gleichen Ebene des Wertschöpfungssystems	Horizontale Diversifikation (★)	<div>Verwandte laterale Diversifikation (★)</div> <div>Unverbundene laterale Diversifikation</div>		
Neue Produkte und Dienstleistungen auf einer anderen Ebene des Wertschöpfungssystems	Vertikale Vorwärts-Diversifikation (★)			
	Vertikale Rückwärts-Diversifikation (★)			

Tabelle 7-7: Differenzierte Diversifikationsmatrix<sup>839</sup>

- Ausgehend von bestehenden Endabnehmern und geografischen Märkten können drei Arten von verwandten Diversifikationen unterschieden werden. Es wird zwischen neuen Produkten und Dienstleistungen auf der gleichen Wertschöpfungsstufe und neuen Produkten und Dienstleistungen auf einer vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufe differenziert. Damit werden die **horizontale Diversifikation**, die **vertikale Vorwärts-Diversifikation** sowie die **vertikale Rückwärts-Diversifikation** voneinander abgegrenzt.
- Für bestehende Produkte und Dienstleistungen lassen sich drei Arten von verwandten Diversifikationen realisieren. Die Produkte und Dienstleistungen können neuen Kunden in bereits bearbeiteten geografischen Märkten, ähnlichen Kunden in neuen geografi-

<sup>839</sup> In Anlehnung an Grünig/Morschett (2017), S. 61.

schen Märkten und neuen Kunden in neuen geografischen Märkten angeboten werden. Somit werden die **Kundendiversifikation**, die **geografische Diversifikation** sowie die **Kunden- und geografische Diversifikation** unterschieden.<sup>840</sup>

- Bei **lateralen Diversifikationen** sind der Markt und das Angebot neu. Daher fehlt auf der Ebene des Marktes und auf der Ebene des Angebotes eine Verbindung zu den bestehenden Aktivitäten. Ein Bezug zu den bestehenden Tätigkeiten kann jedoch auf der Ebene der Ressourcen existieren. In diesem Fall liegt eine **verwandte laterale Diversifikation** vor. Fehlt jeglicher Bezug zwischen bestehenden und neuen Tätigkeiten, wird von einer **unverbundenen lateralen Diversifikation** gesprochen.<sup>841</sup>

In Tabelle 7-6 ist ersichtlich, welche Diversifikationsformen in den jeweiligen Fällen identifiziert wurden. Eine horizontale Diversifikation wird von drei Unternehmen verfolgt, respektive angestrebt. Während kein Unternehmen eine vertikale Vorwärts-Diversifikation anwendet, wird eine vertikale Rückwärts-Diversifikation von einem Unternehmen verfolgt. Eine Kundendiversifikation wird von keinem Unternehmen verfolgt. Eine geografische Diversifikation wird von drei Unternehmen verfolgt, während eine Kunden- und geografische Diversifikation von keinem der Unternehmen angewendet wird. Drei Unternehmen verfolgen eine verwandte laterale Diversifikation. Bei allen Diversifikationen handelt es sich um verwandte Diversifikationen. Es können zwei Gruppen unterschieden werden:

- Bei den Fällen A (OTC-Pharmazeutika), E (Schokoladeprodukte) und F (Honig) handelt es sich um KMU, welche in ihren Wettbewerbsarenen eher zu den kleinen Playern gehören.<sup>842</sup> Sie sind mit der Herausforderung steigender Fixkosten konfrontiert, worauf sie mit horizontaler und geografischer Diversifikation reagieren.
- Die Unternehmen C (Stromproduktion), D (Regionale Stromverteilung) und I (Autoersatzteile) gehören zu den mittelgroßen respektive großen Playern.<sup>843</sup> Sie verfolgen jeweils mehrere Diversifikationsstrategien, die auch verwandte laterale Diversifikationen umfassen, und nutzen diese vornehmlich, um Bedrohungen abzuwehren.

## 7.4 Analyse der Verknüpfungen zwischen Umfeldveränderungen, Unsicherheit und strategischen Verhaltensweisen

### 7.4.1 Analyse der Verknüpfung zwischen Umfeldveränderungen und Unsicherheit

Die Verknüpfung der Resultate der Forschungsgegenstände „Umfeldveränderungen“ und „Unsicherheit“ erfolgt anhand der beiden Dimensionen „**Art des Wandels**“ und „**Existenz**“

<sup>840</sup> Vgl. Grünig/Morschett (2017), S. 60.

<sup>841</sup> Für Beispiele zu den verschiedenen Diversifikationsformen vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 187 ff.; Lynch (2000), S. 579 ff.; Steinmann/Schreyögg (2005), S. 237 ff.

<sup>842</sup> Vgl. zu Unternehmen A Abschnitt 6.2.1, zu Unternehmen E Abschnitt 6.6.1 und zu Unternehmen F Abschnitt 6.7.1.

<sup>843</sup> Vgl. zu Unternehmen C Abschnitt 6.4.1, zu Unternehmen D Abschnitt 6.5.1 und zu Unternehmen I Abschnitt 6.10.1.

**von Szenarien“.** Wie in den Abschnitten 7.3.1 und 7.3.2 gezeigt, haben sie die größte Bedeutung im Zusammenhang mit Umfeldveränderungen respektive Unsicherheit. Tabelle 7-8 gibt eine Übersicht über die Verknüpfung der beiden Dimensionen und den zugeordneten neun Fällen.

Existenz von Szenarien Art des Wandels	One Direction	Probable Scenario	Scenarios without Probability
<b>Progressiver Wandel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OTC-Pharmazeutika (A)</li> <li>▪ Treppen- und Sitzlifte (B)</li> <li>▪ Schokoladeprodukte (E)</li> <li>▪ Honig (F)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stationäre medizinische Grundversorgung (G)</li> <li>▪ Autoersatzteile (I) (bis ca. 20% Elektrofahrzeuge im Jahr 2025)</li> </ul>	
<b>Bedürfnis- und angebots-induzierter Wandel</b>		Autoersatzteile (I) (über ca. 20% Elektrofahrzeuge im Jahr 2025)	Regionale Stromverteilung (D)
<b>Ressourcen-induzierter Wandel</b>	Fensterprofile (H)		
<b>Radikaler Wandel</b>			Stromproduktion (C)

**Tabelle 7-8: Verknüpfung Art des Wandels mit Existenz von Szenarien<sup>844</sup>**

Die Verknüpfung der Dimensionen zeigt eine Tendenz zwischen einer zunehmenden Stärke des Wandels und einer erhöhten Unsicherheit:

- In vier von sechs Fällen des progressiven Wandels gibt es nur ein Szenario (Fälle A, B, E und F).
- Bei Fall G (Stationäre medizinische Grundversorgung) durchläuft die Wettbewerbsarena einen progressiven Wandel und es liegt der erhöhte Unsicherheitsgrad „Probable Scenario“ vor. Für den Interviewpartner im Fall G ist die weitere Entwicklung der Wettbewerbsarena relativ klar ersichtlich. Weder die Angebote noch die Ressourcen sind gefährdet. Es liegt somit ein progressiver Wandel vor. Die Szenarien bildet er, um die mögliche finanzielle Entwicklung des Unternehmens besser einschätzen zu können

<sup>844</sup> Eigene Darstellung.

und die Strategiebildung daran zu orientieren.<sup>845</sup> Das „Probable Scenario“ entspricht dem progressiven Wandel.

- Bei Fall I (Autoersatzteile) beeinflusst das Szenario aus Sicht des Interviewten die Art des Wandels. Gegenwärtig befindet sich die Wettbewerbsarena in einem progressiven Wandel. Es ist davon auszugehen, dass die Wettbewerbsarena bis ca. 20% Marktpenetration der Elektrofahrzeuge im Jahr 2025 einen progressiven Wandel durchläuft und bei einer größeren Durchdringung ein bedürfnis- und angebotsinduzierter Wandel stattfinden würde.<sup>846</sup>
- Bei Fall H (Fensterprofile) durchläuft die Wettbewerbsarena einen ressourceninduzierten Wandel. Trotzdem liegt nur der Unsicherheitsgrad „One Direction“ vor. Die relativ geringe Unsicherheit gründet in der klaren Absehbarkeit der Entwicklung der Ressourcenveränderung. Diese wird sich mittels der Ersetzung des bisherigen Produktionsmaterials (nicht-recycelter Kunststoff) durch recyceltes Produktionsmaterial und damit verbunden der Ersetzung der Produktionsanlagen vollziehen. Da die Richtung der Entwicklung klar absehbar ist, ist die Erstellung von Szenarien aus Sicht des Interviewten in diesem Fall nicht dienlich.<sup>847</sup>
- Die Fälle D (Regionale Stromverteilung) und C (Stromproduktion), bei denen der erhöhte Unsicherheitsgrad „Scenarios without Probability“ vorliegt, befinden sich im bedürfnis- und angebotsinduzierten Wandel, respektive im radikalen Wandel. Im Fall D werden größtenteils unabhängig vom Eintritt eines der verschiedenen Szenarien die Bedürfnisveränderungen der Endkunden auf langfristige Sicht eine Bedrohung der bisherigen Angebote der Verteilunternehmen bewirken. Die Wettbewerbsarena ist entsprechend durch einen bedürfnis- und angebotsinduzierten Wandel charakterisiert.<sup>848</sup> Im Fall C bewirken die Entwicklungen in der Wettbewerbsarena langfristig eine Veränderung des Geschäftsmodells, so dass ein radikaler Wandel vorliegt.

Insgesamt entsteht ein stimmiges Gesamtbild. Es wird tendenziell eine Beziehung zwischen stärkerem Wandel und höherem Unsicherheitsgrad beobachtet. Die Ausnahmen (Fälle H, G und I) lassen sich aus der Situation heraus gut erklären.

#### 7.4.2 Analyse der Verknüpfung zwischen Umfeldveränderungen und strategischen Verhaltensweisen

Die Verknüpfung der Ergebnisse der Forschungsgegenstände „Umfeldveränderungen“ und „strategische Verhaltensweisen“ erfolgt anhand der Dimension **„Art des Wandels“** und aller **vier Dimensionen der strategischen Verhaltensweisen**. Tabelle 7-9 gibt eine Übersicht über die Zuordnung der neun Fälle zu den Dimensionen. Die Resultate werden im Folgenden gemäß der in Tabelle 7-9 aufgeführten Reihenfolge der einzelnen Dimensionen der strategischen Verhaltensweisen behandelt.

<sup>845</sup> Vgl. Abschnitt 6.8.3.

<sup>846</sup> Vgl. Abschnitte 6.10.2 und 6.10.3.

<sup>847</sup> Vgl. Abschnitte 6.9.2 und 6.9.3.

<sup>848</sup> Vgl. Abschnitt 6.5.2 und 6.5.3.



Für die Analyse der Resultate werden die Dimensionen „Umfelddynamik“ und „Umfeldturbulenz“ des Forschungsgegenstandes „Umfeldveränderungen“ hinzugezogen, wenn diese Spezifizierung einen Beitrag zur Erkenntnisgewinnung liefert.

Die Verknüpfung der Dimension **„Art des Wandels“** mit der Dimension **„Strategien nach angestrebter Marktposition“** lässt keinen plausiblen Zusammenhang erklären. Anstatt von der Art des Wandels dürfte die Wahl dieser generischen Geschäftsstrategien vornehmlich vom Marktwachstum abhängen. Lediglich die „Shrinking“-Strategie im Fall C (Stromproduktion) könnte mit dem radikalen Wandel zusammenhängen. Für die Wahl der „Shrinking“-Strategie spielt des Weiteren die Ressourcenausstattung des Unternehmens C eine entscheidende Rolle. Als Betreiber von Kraftwerken ist das Unternehmen mit seiner hohen Verschuldung durch die stark gesunkenen Strompreise besonders herausgefordert.<sup>849</sup>

Auch die Verknüpfung der Dimension **„Art des Wandels“** mit der Dimension **„Strategien nach Wettbewerbsvorteil und Marktabdeckung“** zeigt insgesamt kein Muster. Die Typologie der Dimension „Strategien nach Wettbewerbsvorteil und Marktabdeckung“ legt nahe, dass die Größe des Unternehmens sowie die Kostenstruktur eine relevante Rolle für die Wahl der Strategie spielen.<sup>850</sup> Wenn ein Unternehmen einmal einer Strategie aus dieser Typologie folgt, beinhaltet ein Strategiewechsel in der Regel einen bedeutenden Umbruch. Für die vier generischen Geschäftsstrategien sind die unternehmensbezogenen wie auch die marktbezogenen Erfolgsvoraussetzungen unterschiedlich.<sup>851</sup> Eine Neuausrichtung von einem Leistungs- zu einem Preisvorteil oder vice versa, wie auch eine Veränderung in der Breite der Marktabdeckung bedarf folglich entsprechender Veränderungen in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens sowie der Entwicklung der benötigten spezifischen Kompetenzen.<sup>852</sup> Die Betrachtung des Falls C (Stromproduktion) zeigt, dass ein derartiger Strategiewechsel unter Umständen bei Eintritt des radikalen Wandels stattfinden muss. Aufgrund der gegenwärtigen Entwicklungen sieht sich das Unternehmen C zu einem Wechsel von seiner gesamtmakrtbezogenen Differenzierungsstrategie zu einer gesamtmakrtbezogenen Preisstrategie gezwungen.<sup>853</sup>

Die Verknüpfung der Dimension **Art des Wandels** mit der Dimension **„Strategien nach anvisierter Wettbewerbsrolle“** zeigt hingegen eine klare Beziehung auf: Der Strategietyp „Reserve the Right to Play“ wird als Sekundärstrategie ausschließlich im Zusammenhang mit erheblichem Wandel in Betracht gezogen. Im Fall I (Autoersatzteile) dient die Strategie als Möglichkeit, um sich besser auf einen eventuell eintretenden Wandel einzustellen. Das Unternehmen investiert in die Gewinnung von Know-how über Elektrofahrzeuge, um

---

<sup>849</sup> Vgl. Abschnitte 6.4.2 und 6.4.4.

<sup>850</sup> Vgl. Abschnitt 2.6.2.3.

<sup>851</sup> Zu den unterschiedlichen unternehmens- und marktbezogenen Erfolgsvoraussetzungen für die vier generischen Geschäftsstrategien vgl. Grünig/Kühn (2014), S. 241 ff.

<sup>852</sup> Vgl. Meffert (1986), S. 105 f.

<sup>853</sup> Vgl. Abschnitte 6.4.2 und 6.4.4.

Art des Wandels		Progressiver Wandel	Bedürfnis- und angebotsinduzierter Wandel	Ressourceninduzierter Wandel	Radikaler Wandel
Strategische Verhaltensweisen	Strategien nach angestrebter Marktposition	<b>Build</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OTC-Pharmazeutika (A)</li> <li>▪ Treppen- und Sitzlifte (B)</li> <li>▪ Schokoladeprodukte (E)</li> <li>▪ Autoersatzteile (I) (bis ca. 20% Elektrofahrzeuge im Jahr 2025)</li> </ul>	Regionale Stromverteilung (D)	
		<b>Hold</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Honig (F)</li> <li>▪ Stationäre medizinische Grundversorgung (G)</li> </ul>	Fensterprofile (H)	
		<b>Shrink</b>			Stromproduktion (C)
		<b>Exit via Harvest</b>			
		<b>Exit via Sale</b>			
		<b>Gesamtmarktbezogene Preisstrategie</b>	Honig (F) (mit Handelsmarke)	Regionale Stromverteilung (D)	Stromproduktion (C)
Strategien nach Wettbewerbsvorteil und Marktabdeckung		<b>Gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Treppen- und Sitzlifte (B)</li> <li>▪ Honig (F) (mit Eigenmarke)</li> <li>▪ Stationäre medizinische Grundversorgung (G)</li> <li>▪ Autoersatzteile (I) (bis ca. 20% Elektrofahrzeuge im Jahr 2025)</li> </ul>	Fensterprofile (H)	
		<b>Teilmarktbezogene Preisstrategie</b>			
		<b>Teilmarktbezogene Differenzierungsstrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OTC-Pharmazeutika (A)</li> <li>▪ Schokoladeprodukte (E)</li> </ul>		

Tabelle 7-9: Verknüpfung Art des Wandels mit strategischen Verhaltensweisen<sup>854</sup><sup>854</sup> Eigene Darstellung.

Art des Wandels		Progressiver Wandel	Bedürfnis- und angebotsinduzierter Wandel	Ressourceninduzierter Wandel	Radikaler Wandel
Strategische Verhaltensweisen	Strategien nach avisiertem Wettbewerbsrolle	Shape	Autoersatzteile (I) (bis ca. 20% Elektrofahrzeuge im Jahr 2025)		Stromproduktion (C) (langfristig, gemeinsam mit den anderen großen Schweizer Stromproduzenten)
		Adapt	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OTC-Pharmazeutika (A)</li> <li>▪ Treppen- und Sitzlifte (B)</li> <li>▪ Schokoladeprodukte (E)</li> <li>▪ Honig (F)</li> <li>▪ Stationäre medizinische Grundversorgung (G)</li> </ul>	Fensterprofile (H)	Stromproduktion (C) (kurzfristig)
	Reserve the Right to Play	Autoersatzteile (I) (bis ca. 20% Elektrofahrzeuge im Jahr 2025)	Regionale Stromverteilung (D)		
Diversifikation		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OTC-Pharmazeutika (A)</li> <li>▪ Schokoladeprodukte (E)</li> <li>▪ Honig (F)</li> <li>▪ Autoersatzteile (I) (bis ca. 20% Elektrofahrzeuge im Jahr 2025)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regionale Stromverteilung (D)</li> <li>▪ Autoersatzteile (I) (über ca. 20% Elektrofahrzeuge im Jahr 2025)</li> </ul>		Stromproduktion (C)

Tabelle 7-9: Verknüpfung Art des Wandels mit strategischen Verhaltensweisen (Fortsetzung)

langfristig Handlungsspielraum aufzubauen.<sup>855</sup> Fall D (Regionale Stromverteilung) agiert in einem Umfeld, welches durch eine erhöhte Stärke des Wandels (den bedürfnis- und angebotsinduzierten Wandel), sowie einer hohen Umfeldynamik und -turbulenz geprägt ist.<sup>856</sup> Durch den Aufbau hoher Investitionskapazitäten sichert sich das Unternehmen Handlungsspielraum, so dass es in der Lage ist, Marktchancen zu nutzen, wenn sich diese im Markt auf tun.<sup>857</sup>

Die identifizierten **Diversifikationsstrategien** dienen wie in Abschnitt 7.3.3 aufgezeigt als „Reaktion auf steigende Fixkosten“ oder als „Abwehr von Bedrohungen“. Ein Zusammenhang mit der Art des Wandels besteht nur im zweiten Fall:

- Die KMU A (OTC-Pharmazeutika), E (Schokoladeprodukte) und F (Honig) agieren in Wettbewerbsarenen, welche einen progressiven Wandel durchlaufen. Sie sind mit der Herausforderung steigender Fixkosten konfrontiert und nutzen Diversifikationsstrategien, um darauf zu reagieren. Unternehmen A baut sein Produktportfolio aus (horizontale Diversifikation) und expandiert mit bestehenden Produkten ins Ausland (geografische Diversifikation).<sup>858</sup> E baut den Vertrieb im Impulsbereich in Deutschland aus (geografische Diversifikation)<sup>859</sup> und F expandiert in den Mittleren Osten sowie nach Asien (geografische Diversifikation).<sup>860</sup>
- Bei den Fällen D (Regionale Stromverteilung), I (Autoersatzteile)<sup>861</sup> und C (Stromproduktion) agieren die Unternehmen in Wettbewerbsarenen, welche jeweils durch starken Wandel und eine hohe bis sehr hohe Umfeldynamik und -turbulenz gekennzeichnet sind.<sup>862</sup> Hier verfolgen die Unternehmen eine Diversifikationsstrategie vornehmlich als Abwehr von Bedrohungen. Unternehmen D erwartet aufgrund der möglichen politischen Gesetzgebungen eine Erhöhung des Wettbewerbsdrucks sowie neue Herausforderungen für das Netzmanagement aufgrund der Bedürfnisveränderungen und technologischer Weiterentwicklungen in der Elektromobilität.<sup>863</sup> Um diesen Herausforderungen zu begegnen, investiert D unter anderem in Stromproduktionsanlagen (vertikale Rückwärts-Diversifikation) und in Elektromobilität (verwandte laterale Diversifikation). Das Unternehmen I ist mit der zunehmenden Verbreitung von Elektrofahrzeugen konfrontiert. Diese kann sich zu einer gravierenden Bedrohung entwickeln, da die Verbreitung von Elektrofahrzeugen zu einer Reduzierung der Nachfrage nach Verschleißteilen führen würde.<sup>864</sup> Das Unternehmen prüft daher neben einer Erweiterung des Sortiments für Garagen (horizontale Diversifikation), Logistikdienstleistungen für andere Produkt- und

<sup>855</sup> Vgl. Abschnitte 6.10.4 und 6.10.5.

<sup>856</sup> Vgl. Abschnitt 7.3.1.

<sup>857</sup> Vgl. Abschnitte 6.5.4 und 6.5.5.

<sup>858</sup> Vgl. Abschnitte 6.2.4 und 6.2.5.

<sup>859</sup> Vgl. Abschnitt 6.6.5.

<sup>860</sup> Vgl. Abschnitt 6.7.5.

<sup>861</sup> Das Unternehmen I ist der möglichen Veränderung zu einem stärkeren Wandel, dem bedürfnis- und angebotsinduzierten Wandel, ausgesetzt.

<sup>862</sup> Vgl. Abschnitt 7.3.1.

<sup>863</sup> Vgl. Abschnitte 6.5.2 und 6.5.3.

<sup>864</sup> Vgl. Abschnitt 6.10.2.

Kundengruppen anzubieten (verwandte laterale Diversifikation). Damit strebt das Unternehmen an, Skaleneffekte in der Distributionslogistik zu erzielen, so dass es für eine etwaige starke Schrumpfung des bisherigen Marktes besser aufgestellt ist.<sup>865</sup> Das Kerngeschäft des Unternehmens C ist aufgrund der gesunkenen Strompreise derart unter Druck geraten, dass es verschiedene Diversifikationsmöglichkeiten prüft, wie die Erweiterung seiner Dienstleistungen (horizontale Diversifikation) und den Aufbau eines neuen Standbeines (verwandte laterale Diversifikation).<sup>866</sup>

Insgesamt ist festzustellen, dass die strategischen Verhaltensweisen eines Geschäftes nicht primär durch die Umfelddynamik, die Umfeldturbulenz und die Art des Wandels bestimmt werden. Das Marktwachstum, die Ressourcenausstattung und die Größe des Unternehmens sowie seine Kostenposition haben einen mindestens ebenso großen Einfluss. Die Umfeldveränderungen haben allerdings ebenfalls Einfluss. Insbesondere die „Shrinking“- und „Exit“-Strategien, die Sekundärstrategie „Reserve the Right to Play“ und Diversifikationsstrategien dürften häufig das Resultat starker Umfeldveränderungen sein.

#### 7.4.3 Analyse der Verknüpfung zwischen Unsicherheit und strategischen Verhaltensweisen

Die Verknüpfung der Ergebnisse der Forschungsgegenstände „Unsicherheit“ und „strategische Verhaltensweisen“ erfolgt anhand der Dimension **„Existenz von Szenarien“** und aller **vier Dimensionen der strategischen Verhaltensweisen**. Tabelle 7-10 gibt eine Übersicht über die Verknüpfungen in den neun Fällen. Die Resultate werden im Folgenden gemäß der in Tabelle 7-10 aufgeführten Reihenfolge der einzelnen Dimensionen der strategischen Verhaltensweisen behandelt. Für die Analyse der Resultate wird die Dimension „Präzision der Prognose“ des Forschungsgegenstandes „Unsicherheit“ hinzugezogen, wenn diese Spezifizierung einen Beitrag zur Erkenntnisgewinnung liefert.

Die Verknüpfung der Dimension **„Existenz von Szenarien“** mit der Dimension **„Strategien nach angestrebter Marktposition“** lässt keinen plausiblen Zusammenhang erkennen. Anstatt vom Unsicherheitsgrad dürfte die Wahl dieser generischen Geschäftsstrategien – wie im vorangehenden Abschnitt 7.4.2 festgestellt – vornehmlich vom Marktwachstum und der Ressourcenausstattung der Unternehmen abhängen.

Die Verknüpfung der Dimension **„Existenz von Szenarien“** mit der Dimension **„Strategien nach Wettbewerbsvorteil und Marktabdeckung“** zeigt ebenfalls kein Muster. Auch hier gilt – wie im vorherigen Abschnitt 7.4.2 aufgezeigt –, dass die Wahl der generischen Geschäftsstrategie vornehmlich von der Größe des Unternehmens und seiner Kostenstruktur abhängen dürfte.

---

<sup>865</sup> Vgl. Abschnitte 6.10.4 und 6.10.5.

<sup>866</sup> Vgl. Abschnitt 6.4.4.

Existenz von Szenarien		One Direction	Probable Scenario	Scenarios without Probabilities
Strategische Verhaltensweisen				
Strategien nach angestrebter Marktposition	<b>Build</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OTC-Pharmazeutika (A)</li> <li>▪ Treppen- und Sitzlifte (B)</li> <li>▪ Schokoladeprodukte (E)</li> </ul>	Autoersatzteile (I)	Regionale Stromverteilung (D)
	<b>Hold</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Honig (F)</li> <li>▪ Fensterprofile (H)</li> </ul>	Stationäre medizinische Grundversorgung (G)	
	<b>Shrink</b>			Stromproduktion (C)
	<b>Exit via Harvest</b>			
	<b>Exit via Sale</b>			
	<b>Gesamtmarktbezogene Preisstrategie</b>	Honig (F) (mit Handelsmarke)		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stromproduktion (C)</li> <li>▪ Regionale Stromverteilung (D)</li> </ul>
Strategien nach Wettbewerbsvorteil und Marktabdeckung	<b>Gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Treppen- und Sitzlifte (B)</li> <li>▪ Honig (F) (mit Eigenmarke)</li> <li>▪ Fensterprofile (H)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stationäre medizinische Grundversorgung (G)</li> <li>▪ Autoersatzteile (I)</li> </ul>	
	<b>Teilmarktbezogene Preisstrategie</b>			
	<b>Teilmarktbezogene Differenzierungsstrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OTC-Pharmazeutika (A)</li> <li>▪ Schokoladeprodukte (E)</li> </ul>		

Tabelle 7-10: Verknüpfung Existenz von Szenarien mit strategischen Verhaltensweisen <sup>867</sup><sup>867</sup> Eigene Darstellung.

Existenz von Szenarien		One Direction	Probable Scenario	Scenarios without Probabilities
Strategische Verhaltensweisen	Strategien nach avisierter Wettbewerbsrolle	Shape	Autoersatzteile (I)	Stromproduktion (C) (langfristig, gemeinsam mit den anderen großen Schweizer Stromproduzenten)
		Adapt	<ul style="list-style-type: none"><li>OTC-Pharmazeutika (A)</li><li>Treppen- und Sitzlifte (B)</li><li>Schokoladeprodukte (E)</li><li>Honig (F)</li><li>Fensterprofile (H)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Stromproduktion (C) (kurzfristig)</li><li>Regionale Stromverteilung (D)</li></ul>
		Reserve the Right to Play	Autoersatzteile (I)	Regionale Stromverteilung (D)
Diversifikation		<ul style="list-style-type: none"><li>OTC-Pharmazeutika (A)</li><li>Schokoladeprodukte (E)</li><li>Honig (F)</li></ul>	Autoersatzteile (I)	<ul style="list-style-type: none"><li>Stromproduktion (C)</li><li>Regionale Stromverteilung (D)</li></ul>

**Tabelle 7-10: Verknüpfung Existenz von Szenarien mit strategischen Verhaltensweisen (Fortsetzung)**

Die Verknüpfung der Dimension **„Existenz von Szenarien“** mit der Dimension **„Strategien nach anvisierter Wettbewerbsrolle“** zeigt, dass keine der drei Strategien eine dominierende Lösung für einen der Unsicherheitsgrade darstellt. Zu diesem Resultat kommen auch Courtney et al., die die Strategien „Shape“, „Adapt“ und „Reserve the Right to Play“ im Zusammenhang mit den von ihnen unterschiedenen Unsicherheitsgraden betrachtet haben.<sup>868</sup> Im Grunde können alle drei Strategietypen in allen Unsicherheitsgraden angewendet werden. In der Anwendung der Strategien in niedrigen oder hohen Unsicherheitsgraden lassen sich allerdings Tendenzen erkennen. Diese werden im Folgenden ausgeführt und Übereinstimmungen sowie Abweichungen von den Feststellungen von Courtney et al. (1997) aufgezeigt.

Der Strategietyp **„Shape“** tritt in den Unsicherheitsgraden „Probable Scenario“ und „Scenarios without Probabilities“ auf:

- Vom Unternehmen I (Autoersatzteile) wird im Unsicherheitsgrad „Probable Scenario“ der Strategietyp „Shape“ verfolgt, um die Wettbewerbsarena in die von ihm gewünschte Richtung zu lenken. Dies versucht das Unternehmen, indem es mit seiner „Shaping“-Strategie neue Branchenstandards in der Wettbewerbsarena schafft.<sup>869</sup> I richtet sich somit auf das Probable Scenario aus und versucht dabei sich ebenfalls bestmöglichst auf die eher unwahrscheinlichen Szenarien vorzubereiten. Courtney et al. (1997) differenzieren nicht zwischen einem Unsicherheitsgrad mit und ohne wahrscheinlichem Szenario. Die Schaffung neuer Branchenstandards haben sie allerdings auch als Ausprägung einer „Shaping“-Strategie identifiziert.<sup>870</sup>
- Im Unsicherheitsgrad „Scenarios without Probabilities“ verfolgt das Unternehmen C (Stromproduktion) eine „Shaping“-Strategie, um langfristig die Unsicherheit in der Wettbewerbsarena zu reduzieren. Dazu versucht das Unternehmen gemeinsam mit anderen großen Schweizer Stromproduzenten, eine Veränderung der Rahmenbedingungen zu bewirken.<sup>871</sup> Dieses Resultat deckt sich mit der Feststellung von Courtney et al. (1997). Sie gehen davon aus, dass eine „Shaping“-Strategie vor allem bei hoher Unsicherheit Sinn macht<sup>872</sup> und sie dann vorwiegend mit dem Ziel der Reduzierung von Unsicherheit angewendet wird.<sup>873</sup>
- Die Analyse des Falls I (Autoersatzteile) und dessen „Shaping“-Strategie führt zu einer weiteren Erkenntnis: Wird im Fall I (Autoersatzteile) die Marktpenetration der Elektrofahrzeuge im Jahr 2025 bei über 20% liegt, ist damit zu rechnen, dass sich in der Wettbewerbsarena der progressive Wandel zu einem bedürfnis- und angebotsinduzierten Wandel verändern wird.<sup>874</sup> Damit werden sich möglicherweise auch der Unsicherheits-

<sup>868</sup> Vgl. Courtney (2001a), S. 45 f.; Courtney (2001b), S. 40; Zu den von Courtney et al. (1997) unterschiedenen Unsicherheitsgraden vgl. Abschnitt 2.5.3.2.

<sup>869</sup> Vgl. Abschnitte 6.10.4 und 6.10.5.

<sup>870</sup> Vgl. Courtney et al. (1997), S. 73 f.; vgl. auch Abschnitt 2.6.2.6.

<sup>871</sup> Vgl. Abschnitt 6.4.4.

<sup>872</sup> Eine hohe Unsicherheit liegt gemäß Courtney et al. bei den Unsicherheitsgraden „Alternate Futures“, „A Range of Futures“ und „True Ambiguity“ vor. Vgl. Courtney (2001a), S. 48.

<sup>873</sup> Vgl. Courtney (2001a), S. 50.

<sup>874</sup> Vgl. Abschnitt 6.10.2.



grad und die bisherige „Shaping“-Strategie des Unternehmens ändern.<sup>875</sup> Aus der Analyse dieses Falls wird deutlich wie wichtig es ist, strategische Verhaltensweisen im Zusammenhang der Unsicherheit UND dem aktuellen und zukünftig möglichen Wandel der Wettbewerbsarena zu betrachten. Diese ganzheitliche Betrachtung ermöglicht dem Unternehmen, frühzeitig mögliche Veränderungen zu antizipieren und seine strategischen Verhaltensweisen diesbezüglich zu reflektieren.

Der Strategietyp **„Adapt“** tritt in fünf von acht Fällen im Unsicherheitsgrad „One Direction“ auf.<sup>876</sup> Dieses Untersuchungsergebnis stützt die Feststellung von Courtney et al., dass vorzugsweise der Strategietyp „Adapt“ angewandt wird, wenn ein beschränkter Bereich möglicher Entwicklungen und ein sich schrittweise vollziehender Wandel vorliegen.<sup>877</sup>

Der Strategietyp **„Reserve the Right to Play“** wird als Sekundärstrategie ausschließlich im Zusammenhang mit hoher Unsicherheit in Betracht gezogen: Im Fall I (Autoersatzteile) dient die Strategie als Vorbereitung auf eine steigende Verbreitung von Elektrofahrzeugen, um bei Eintritt des wahrscheinlichen Szenarios wie auch der anderen möglichen Szenarien über mehr Handlungsspielraum zu verfügen.<sup>878</sup> Im Fall D (Regionale Stromverteilung) verschafft sich das Unternehmen durch den Aufbau hoher Investitionskapazitäten Handlungsspielraum, um je nach dem zukünftigen Verlauf, neue Marktchancen ergreifen zu können.<sup>879</sup>

Die identifizierten **Diversifikationsstrategien** werden zum Ausgleich von Risiken angewendet. Ein Zusammenhang mit den Unsicherheitsgraden besteht hinsichtlich der Ausprägung der Risiken. Die Unternehmen A (OTC-Pharmazeutika), E (Schokoladeprodukte) und F (Honig) befinden sich im Unsicherheitsgrad „One Direction“ und reagieren mit den Diversifikationsstrategien auf steigende Fixkosten. Die Unternehmen I (Autoersatzteile), C (Stromproduktion) und D (Regionale Stromverteilung) wenden Diversifikationsstrategien zum Ausgleich der Risiken an, welche mit den identifizierten Szenarien zusammenhängen. Sie sind hoher Unsicherheit ausgesetzt und probieren mit den Diversifikationsstrategien die verschiedenen Bedrohungen abzuwehren.

Insgesamt ist festzustellen, dass die strategischen Verhaltensweisen eines Geschäftes nicht primär durch den Unsicherheitsgrad bestimmt werden. Das Marktwachstum, die Ressourcenausstattung, die Größe des Unternehmens sowie seine Kostenposition haben mindestens einen gleichwichtigen Einfluss auf die Wahl der generischen Strategie. Vorliegende Unsicherheit und die Stärke der Unsicherheit haben jedoch ebenfalls Einfluss. Insbesondere die Strategie „Shape“ und die Sekundärstrategie „Reserve the Right to Play“ dürften häufig bei

---

<sup>875</sup> Vgl. vorangehender Abschnitt 7.4.2.

<sup>876</sup> Die zusätzliche Betrachtung der Art des Wandels zeigt, dass in vier von den fünf Fällen, in denen der Strategietyp „Adapt“ im „progressiven Wandel“ auftritt (Fälle A, B, E, F und G) der Unsicherheitsgrad „One Direction“ vorliegt (Fälle A, B, E und F). Vgl. vorangehender Abschnitt 7.4.2.

<sup>877</sup> Vgl. Courtney (2001a), S. 53 f.

<sup>878</sup> Vgl. Abschnitte 6.10.4 und 6.10.5.

<sup>879</sup> Vgl. Abschnitte 6.5.4 und 6.5.5.

hoher Unsicherheit angewendet werden. Während der Strategietyp „Shape“ bei hoher Unsicherheit der Reduzierung von Unsicherheit dient, kann er bei niedriger Unsicherheit dazu genutzt werden, den Markt in eine gewünschte Richtung zu lenken. Liegt eine geringe Unsicherheit und progressiver Wandel vor, wird vorzugsweise eine „Adapting“-Strategie gewählt. Diversifikationsstrategien können bei vorherrschender Unsicherheit zum Ausgleich von Risiken dienen.

Des Weiteren zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass der Wandel, den eine Wettbewerbsarena durchläuft, für die strategischen Verhaltensweisen von Unternehmen von größerer Bedeutung ist als der Unsicherheitsgrad. Der Fall C (Stromproduktion) macht deutlich, dass der Wechsel von einer gesamtmarktbezogenen Differenzierungsstrategie zu einer gesamtmarktbezogenen Preisstrategie nicht aufgrund von Unsicherheit, sondern vielmehr aufgrund des radikalen Wandels in der Wettbewerbsarena erfolgte.<sup>880</sup> Auch Fall I (Autoersatzteile) zeigt, dass die Veränderung des Wandels von einem progressiven Wandel zu einem bedürfnis- und angebotsinduzierten Wandel eine Veränderung der strategischen Verhaltensweise bewirken kann.<sup>881</sup> Zudem ist davon auszugehen, dass radikale Strategietypen wie „Shrink“ und „Exit“ eher das Resultat eines starken Wandels sind als eines hoher Unsicherheit.<sup>882</sup>

---

<sup>880</sup> Vgl. vorangehender Abschnitt 7.4.2.

<sup>881</sup> Vgl. vorangehender Abschnitt 7.4.2.

<sup>882</sup> Vgl. vorangehender Abschnitt 7.4.2.

## 8 Fazit und Schlussgedanken

### 8.1 Kapitelüberblick

Kapitel acht widmet sich dem Fazit dieser Arbeit und den Schlussgedanken. Nach dem Kapitelüberblick werden unter 8.2 die aus dieser Forschungsarbeit gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst. Abschließend werden in Abschnitt 8.3 die Restriktionen der Untersuchung behandelt und Ansätze für weitere wissenschaftliche Arbeiten vorgeschlagen.

### 8.2 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Eine systematische Analysearbeit ist elementar, um das von Veränderungen, Turbulenzen und Unsicherheiten geprägte Unternehmensumfeld adäquat erfassen und beurteilen zu können. Dazu ist zunächst eine klare Abgrenzung der relevanten Wettbewerbsarena wichtig. Ist diese zu weit gefasst, wird die Identifizierung der für das betreffende Geschäft relevanten Umfeldveränderungen und der damit zusammenhängenden Unsicherheiten erheblich erschwert.<sup>883</sup>

Zur Durchführung der empirischen Untersuchung dieser Arbeit wurden die Forschungsgegenstände „Umfeldveränderungen“, „Unsicherheit“ und „strategische Verhaltensweisen“ operationalisiert: „Umfeldveränderungen“ wurden durch die Erfassung der Umfelddynamik, der Umfeldturbulenz sowie der Art des Wandels operationalisiert. „Unsicherheit“ wurde durch die beiden Dimensionen „Existenz von Szenarien“ und „Präzisionsgrad der Beschreibung eines Szenarios“ operationalisiert. Die Erfassung „strategischer Verhaltensweisen“ erfolgte schließlich anhand von drei Typologien generischer Geschäftsstrategien. Alle Operationalisierungen waren in den Fallstudien anwendbar. Diese umfassende Erhebung hat es ermöglicht, ein tieferes Verständnis der strategischen Verhaltensweise eines Geschäftes in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit zu gewinnen. Im Folgenden werden die zentralen Erkenntnisse aufgeführt.

**Erkenntnis 1:** Die Dimensionen zur Erfassung von Umfeldveränderungen, Unsicherheit und strategischen Verhaltensweisen eignen sich zur Beschreibung eines realen Falles.

Die Erfassung der Umfelddynamik und der Umfeldturbulenz anhand der Ansätze von Child (1972) respektive Ansoff und Sullivan (1993) zeigt, dass beide Ansätze zu gleichen Bewertungen führen.<sup>884</sup> Die beiden Ansätze lassen sich somit zu einem Erhebungsinstrument zusammenfassen.

---

<sup>883</sup> Vgl. Abschnitt 4.6.

<sup>884</sup> Vgl. Abschnitt 7.3.1.

Die Untersuchungsergebnisse hinsichtlich Umfeldveränderungen machen deutlich, dass es Branchen ohne Umfelddynamik und -turbulenz gegenwärtig kaum mehr gibt. Gleichwohl sind die Mehrzahl der Branchen durch überschaubare Entwicklungen und damit verbunden durch einen progressiven Wandel ohne Entwicklungsbrüche charakterisiert.<sup>885</sup>

**Erkenntnis 2:** Eine Mehrzahl von Branchen ist nach wie vor durch überblickbare Entwicklungen und damit zusammenhängend durch einen progressiven Wandel ohne Entwicklungseinbrüche charakterisiert. Dabei ist in den Branchen eine erhöhte Umfelddynamik und -turbulenz festzustellen.

Des Weiteren ist insgesamt zwischen der zunehmenden Stärke der Arten des Wandels und den zunehmenden Intensitäten der Umfelddynamik und -turbulenz eine gleichläufige Tendenz feststellbar. Bei einem stärkeren Wandel liegt eine höhere Umfelddynamik und -turbulenz vor respektive vice versa.<sup>886</sup>

**Erkenntnis 3:** Es liegt eine gleichläufige Tendenz zwischen der Stärke des Wandels und den Intensitäten der Umfelddynamik und Umfeldturbulenz vor.

Die Untersuchungsergebnisse bezüglich Unsicherheit zeigen, dass die Bestimmung des Präzisionsgrads der Beschreibung eines Szenarios eine spezifischere Erfassung der vorliegenden Unsicherheit ermöglicht.<sup>887</sup> Weiterhin ist insgesamt eine gleichläufige Tendenz zwischen zunehmender Unsicherheit in der Dimension „Existenz von Szenarien“ und zunehmender Unsicherheit in der Dimension „Präzision der Prognose“ beobachtbar. Bei höherer Unsicherheit in Form der Ausprägungen „Existenz von Szenarien“ liegt auch ein höheres Ausmaß der Unsicherheit in den identifizierten Szenarien vor.<sup>888</sup>

**Erkenntnis 4:** Es liegt eine gleichläufige Tendenz zwischen zunehmender Unsicherheit in der Dimension „Existenz von Szenarien“ und einem höheren Ausmaß an Unsicherheit in der Dimension „Präzision der Prognose“ vor.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen zudem, dass die zwei extremsten Unsicherheitsgrade in der Praxis kaum vorkommen. Sowohl der Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit sehr hoher und hoher Präzision der Prognose als auch der Unsicherheitsgrad „Scenarios without Probability“ mit sehr vielen verschiedenen nicht einmal präzise formulierten Beschreibungen der Szenarien kamen nie vor.<sup>889</sup> Dies erscheint plausibel:

- Die heutige Zeit ist in allen Branchen durch Unsicherheit geprägt. Deshalb kann der Fall „One Direction“ mit einem sehr hohen und einer hohen Präzision der Prognose kaum auftreten.

---

<sup>885</sup> Vgl. Abschnitt 7.3.1.

<sup>886</sup> Vgl. Abschnitt 7.3.1.

<sup>887</sup> Vgl. Abschnitt 7.3.2.

<sup>888</sup> Vgl. Abschnitt 7.3.2.

<sup>889</sup> Vgl. Abschnitt 7.3.2.

- Die Verfasserin teilt die Annahme von Courtney et al. (1997), dass der höchste Unsicherheitsgrad selten eintritt und wenn er eintritt, rasch wieder in einen niedrigeren Unsicherheitsgrad übergeht.<sup>890</sup> Für Unternehmen gibt es entsprechend keinen Grund, sich der Unsicherheit geschlagen zu geben.

**Erkenntnis 5:** Der niedrigste Unsicherheitsgrad „One Direction“ mit einem sehr hohen und einem hohen Präzisionsgrad der Beschreibung des Szenarios ebenso wie der höchste Unsicherheitsgrad „Scenarios without Probability“ mit sehr vielen verschiedenen nicht einmal präzise formulierten Szenarien stellen in der Praxis eine Ausnahme dar. Um sich strategisch gut zu verhalten und zu positionieren ist es wichtig, sich hinsichtlich der anderen Unsicherheitsgrade richtig einzuordnen.

Ferner wurde deutlich, dass Szenarien helfen, die Sichtweise zu öffnen und nicht eindimensional zu denken.<sup>891</sup>

**Erkenntnis 6:** Szenarien bewahren vor einer zu engen Sicht der zukünftigen Entwicklungen.

Die Verknüpfung der Dimensionen „Art des Wandels“ und „Existenz von Szenarien“ zeigt eine gleichläufige Tendenz hinsichtlich der zunehmenden Stärke des Wandels und der zunehmenden Unsicherheit auf.<sup>892</sup> Dieses Resultat führt zur siebten Erkenntnis.

**Erkenntnis 7:** Es liegt eine gleichläufige Tendenz zwischen der Stärke des Wandels und dem Grad der Unsicherheit vor.

Mit den drei Typologien „Strategien nach angestrebter Marktposition“, „Strategien nach Wettbewerbsvorteil und Marktabdeckung“ sowie „Strategien nach anvisierter Wettbewerbsrolle“ werden die wesentlichen strategischen Hebel eines Geschäftes abgedeckt.

**Erkenntnis 8:** Die drei Typologien der generischen Strategien erlauben eine klare und umfassende Beschreibung und Wahl der Strategie eines Geschäftes.

Die durchgeführte Untersuchung zeigt, dass keiner der Strategietypen aus den drei Typologien einen „dominierenden“ Ansatz für eine Art des Wandels oder für einen Unsicherheitsgrad darstellt. Dies ist nicht überraschend, da das Marktwachstum, die Ressourcenausstattung und die Größe des Unternehmens sowie seine Kostenposition einen mindestens ebenso großen Einfluss haben wie der Unsicherheitsgrad oder die Art des Wandels.<sup>893</sup> Dennoch sind bestimmte Tendenzen feststellbar.

---

<sup>890</sup> Vgl. Courtney et al. (1997), S. 71; vgl. auch Abschnitt 7.3.2.

<sup>891</sup> Vgl. Abschnitte 7.3.1 und 7.4.1.

<sup>892</sup> Vgl. Abschnitt 7.4.1.

<sup>893</sup> Vgl. Abschnitte 7.4.2 und 7.4.3.

**Erkenntnis 9:** Es besteht nur partiell eine Beziehung zwischen Wandel, Unsicherheit und strategischen Verhaltensweisen.

„Exit“-Strategien sind extreme strategische Verhaltensweisen. Es ist davon auszugehen, dass die Strategietypen „Exit via Harvest“ und „Exit via Sale“ nur als Ultima Ratio gewählt werden.<sup>894</sup> Auch die „Shrinking“-Strategie dürfte vorwiegend ausgeübt werden, wenn der Druck aufgrund der starken Veränderungen zu groß wird und ein erhebliches Zurückfahren von Geschäftstätigkeiten zur zwingenden Maßnahme wird.<sup>895</sup>

**Erkenntnis 9a:** „Exit“- und „Shrinking“-Strategien dürften häufig das Resultat starker Umfeldveränderungen sein, denen nicht mehr anders begegnet werden kann.

Obwohl die Wahl der Strategietypen der Dimension „Strategien nach Wettbewerbsvorteil und Marktabdeckung“ vornehmlich von der Größe des Unternehmens und der Kostenstruktur abhängen dürfte, kann der radikale Wandel einen Strategiewechsel innerhalb dieser Dimension bewirken.<sup>896</sup>

**Erkenntnis 9b:** Ein Strategiewechsel kann innerhalb der Dimension „Strategien nach Wettbewerbsvorteil und Marktabdeckung“ unter Umständen bei Eintritt des radikalen Wandels bewirkt werden.

Eine „Shaping“-Strategie kann nur von Geschäften mit einer starken Position angewendet werden. Bei mehreren Szenarien kann sie dazu dienen, in Richtung des präferierten Szenarios zu lenken oder eine Reduzierung der Unsicherheit anzustreben.<sup>897</sup> Eine „Shaping“-Strategie dürfte daher häufiger bei stärkerem Wandel angewendet werden.

**Erkenntnis 9c:** Der Strategietyp „Shape“ dürfte häufig bei starken Umfeldveränderungen und hoher Unsicherheit angewendet werden.

Liegen ein progressiver Wandel und der Unsicherheitsgrad „One Direction“ vor, wird vorzugsweise eine „Adapting“-Strategie gewählt.<sup>898</sup>

**Erkenntnis 9d:** Durchläuft eine Wettbewerbsarena einen progressiven Wandel und liegt der Unsicherheitsgrad „One Direction“ vor, wird vorzugsweise der Strategietyp „Adapt“ gewählt.

Hinsichtlich der generischen Geschäftsstrategie „Reserve the Right to Play“ wurden zwei wesentliche Beobachtungen gemacht: Zum einen tritt die Strategie nicht als alleinige Stra-

---

<sup>894</sup> Vgl. Abschnitt 7.3.3.

<sup>895</sup> Vgl. Abschnitt 7.4.2.

<sup>896</sup> Vgl. Abschnitt 7.4.2.

<sup>897</sup> Vgl. Abschnitt 7.4.3.

<sup>898</sup> Vgl. Abschnitte 7.4.2 und 7.4.3.

ategie auf. Zum anderen wird sie in einem Umfeld verfolgt, welches durch einen starken Wandel, eine erhöhte Umfelddynamik und -turbulenz sowie durch hohe Unsicherheit charakterisiert ist.<sup>899</sup> Der Strategietyp erscheint somit nützlich, um sich besser auf eine mögliche Veränderung vorzubereiten und um sich auf höhere Unsicherheit einzustellen.

**Erkenntnis 9e:** Der Strategietyp „Reserve the Right to Play“ dient als Sekundärstrategie und kann zu einer besseren Vorbereitung auf mögliche Veränderungen und steigende Unsicherheit dienen.

Der aus den Umfeldentwicklungen entstehende Druck führt bei zwei Dritteln der betrachteten Geschäfte dazu, dass Diversifikationsstrategien verfolgt werden. Dieser der Unternehmensebene zuzuordnender Strategietyp wird somit angewendet, um Veränderungen auf der Geschäftsebene zu begegnen. Obwohl die Anwendung von Diversifikationsstrategien aus unterschiedlichen Beweggründen und mit unterschiedlichen Zielsetzungen erfolgen kann, ist auffällig, dass der Strategietyp bei starkem Wandel und hoher Unsicherheit vorrangig der Abwehr von Bedrohungen und dem Ausgleich von Risiken dient.<sup>900</sup> Diese strategische Verhaltensweise kann somit neben den generischen Geschäftsstrategien, eine zentrale Rolle im Umgang mit Umfeldveränderungen und Unsicherheit spielen.

**Erkenntnis 9f:** Diversifikationsstrategien spielen eine zentrale Rolle im Umgang mit Umfeldveränderungen und Unsicherheit. Sie können zur Abwehr von Bedrohungen und zum Ausgleich von Risiken dienen.

Schließlich weist die Analyse darauf hin, dass die Veränderung des Wandels nicht nur Auswirkungen auf die Wahl der strategischen Verhaltensweise, sondern auch auf eine Veränderung des Unsicherheitsgrades haben kann.<sup>901</sup>

**Erkenntnis 10:** Um frühzeitig mögliche Veränderungen zu antizipieren und sich strategisch adäquat zu verhalten ist es wichtig, den Unsicherheitsgrad auch vor dem Hintergrund des aktuellen und zukünftig möglichen Wandels zu analysieren.

Abschließend soll eine wichtige Erkenntnis aus der Praxis für die Praxis nicht unterschlagen werden. Aus den Gesprächen mit den Interviewpartnern ging hervor, dass es aus ihrer Sicht besser ist, trotz schwer abschätzbaren Umfeldentwicklungen und hoher Unsicherheit zu handeln und strategische Entscheide zu treffen als nichts zu tun. Durch Nichtstun können keine neuen Chancen generiert werden und Chancen, welche sich bereits aufgetan haben, verloren gehen. Ein Nichtstun birgt demnach größere Risiken, als wenn man in Bewegung bleibt. Ein Interviewpartner bringt es folgendermaßen auf den Punkt: „Stillstand ist Rückgang.“

---

<sup>899</sup> Vgl. Abschnitte 7.3.3, 7.4.2 und 7.4.3.

<sup>900</sup> Vgl. Abschnitte 7.3.3, 7.4.2 und 7.4.3.

<sup>901</sup> Vgl. Abschnitt 7.4.3.

### 8.3 Restriktionen der Untersuchung und Ansätze für wissenschaftliche Arbeiten

#### 8.3.1 Restriktionen der Untersuchung

Ein wichtiger Standard der empirischen Forschung besteht darin, dass am Ende einer Forschungsstudie die Einschätzung der Resultate anhand von Qualitätskriterien steht.<sup>902</sup> Die kritische Würdigung der in dieser Arbeit durchgeführten Fallstudienforschung erfolgt auf der Basis der in Abschnitt 3.2.5.2 aufgeführten Kriterien, deren Anforderungen eine gute Fallstudienforschung erfüllen muss.

Die Sicherstellung und Prüfung der **intersubjektiven Nachvollziehbarkeit** fand auf drei Wegen statt:

- Erstens wurde der Case Research Prozess umfassend dokumentiert. Durch die Darlegung der Methodenwahl, der Auswahl der Fälle und Befragungspersonen, der Datenerhebungsmethode, der Transkriptionsregeln, der erhobenen Daten, der Analysemethoden, der Informationsquellen und der angewendeten Qualitätskriterien wurde der Verlauf der gesamten Untersuchung transparent dargestellt. Damit wurde dem Leser die Möglichkeit gegeben, die Schritte der Untersuchung zu verfolgen und nachzuvollziehen.
- Zweitens wurde im Rahmen der Vor- und Hauptstudie durch Gruppendiskussionen und „peer debriefing“ ein expliziter Umgang mit den erhobenen Daten und deren Interpretation verfolgt. Dazu wurden vier Doktorandenseminare durchgeführt und es wurde jeweils mit mindestens einem Kollegen, der nicht an der gleichen Untersuchung arbeitet, die Methodenwahl, die Analyseschritte und die Analyseresultate diskutiert.
- Drittens fand die Anwendung kodifizierter Verfahren statt. In der Vor- und Hauptstudie wurden qualitative Interviews durchgeführt. In der Hauptstudie wurde zudem die qualitative Inhaltsanalyse für die Datenanalyse hinzugezogen. Die regelgeleiteten Vorgehensweisen dieser etablierten Verfahren erleichtern die Nachvollziehbarkeit der Untersuchung.<sup>903</sup> Da die Datenanalyse in der Vorstudie nicht anhand eines kodifizierten Verfahrens stattfand, hat die Verfasserin die Analyseschritte expliziert und detailliert dokumentiert, um den Nachvollzug der Analyse zu gewährleisten.

Anhand der **Indikation des Forschungsprozesses** kann die Angemessenheit des gesamten Prozesses beurteilt werden.<sup>904</sup> Zur Darlegung der methodischen Entscheide im Forschungsprozess hinsichtlich ihrer Angemessenheit für den Forschungsgegenstand wurden fünf Maßnahmen ergriffen:

- Zunächst wurde die Eignung des qualitativen Forschungsansatzes für das vorliegende Forschungsprojekt erörtert und begründet.
- Im Rahmen der Indikation der Methodenwahl wurde aufgezeigt, warum die Wahl des Case Research für das Forschungsprojekt zielführend ist. Weiterhin wurde die Eignung

---

<sup>902</sup> Vgl. Mayring (2016), S. 140.

<sup>903</sup> Vgl. Steinke (2013), S. 326.

<sup>904</sup> Vgl. Steinke (2013), S. 326.



qualitativer Interviews in Form von Experteninterviews als primäre Datenerhebungstechnik begründet und es wurde dargelegt, warum die Wahl der qualitativen Inhaltsanalyse für die Datenauswertung in der Hauptstudie sinnvoll ist. Für die Datenanalyse in der Vorstudie wurde zwar keine kodifizierte Methode gewählt, die Vorgehensweise der Datenanalyse wurde dennoch ausgeführt und begründet.

- Ferner wurde das Transkriptionssystem auf das Erkenntnisinteresse dieser Forschungsarbeit abgestellt und die Entscheidung diesbezüglich begründet. Eine Steigerung der Angemessenheit der Transkriptionsregeln für das Forschungsprojekt wurde durch eine leichte Anpassung des Transkriptionssystems in der Hauptstudie erreicht.
- In der Vor- und Hauptstudie wird jeweils die Auswahl der Fälle und der Befragungspersonen begründet und es wird dargelegt, warum die gewählten Fälle und Befragungspersonen für den Forschungsgegenstand angemessen sind.
- Schließlich wird im Rahmen des Untersuchungsdesigns und bei der Datenanalyse aufgezeigt, dass die Methoden der Datenerhebung und der Datenauswertung zueinander passen. Hervorzuheben ist die klare Struktur der beiden Interviewleitfäden, welche in der Vor- und Hauptstudie als Datenerhebungsinstrument verwendet wurden und eine systematische Datenanalyse erleichtert haben.

Anhand der **empirischen Verankerung** kann überprüft werden wie gut die abgeleiteten Feststellungen auf Basis der empirischen Daten begründet werden.<sup>905</sup> Durch das zirkuläre Vorgehen des qualitativen Forschungsprozesses und die Anwendung des Case Research konnte eine systematische Datenerhebung und -analyse sichergestellt werden, auf dessen Basis die resultierenden Erkenntnisse beruhen. Der Bezug zu den Daten wird stets aufgezeigt. Während des gesamten Forschungsprozesses ist die Verfasserin für unerwartete Einsichten und die Gewinnung von neuen Erkenntnissen offen geblieben.

Mit dem Kriterium der **Limitation** wird überprüft, ob die Grenzen des Geltungsbereichs der gewonnenen Erkenntnisse aufgezeigt wurden.<sup>906</sup> Dieser Anforderung wird nachfolgend im Rahmen der Behandlung der Restriktionen Rechnung getragen.

Schließlich wurde durch den Einsatz komplementärer Quellen und Datenarten in der Hauptstudie das Kriterium der **Triangulation** erfüllt. Anhand der Kombination des sog. reaktiven Verfahrens des Experteninterviews mit dem nicht-reaktiven Verfahren der Erhebung und Analyse von Dokumenten konnten die Grenzen beider methodischen Zugänge überschritten werden. In der Vorstudie fand hingegen keine Triangulation statt. Es wurden auch nicht mehrere Forscher eingesetzt, um mögliche Verzerrungen zu kompensieren. Ein einseitiger Einfluss der Verfasserin kann folglich nicht ausgeschlossen werden.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Anforderungen an eine gute Fallstudienforschung erfüllt wurden. Die Anwendung eines kodifizierten Verfahrens für die Datenanalyse in der Vorstudie hätte die intersubjektive Nachvollziehbarkeit diesbezüglich möglicherweise noch steigern können. Durch das Hinzuziehen von Dokumenten wäre in der Vorstudie eine

---

<sup>905</sup> Vgl. Steinke (2013), S. 328.

<sup>906</sup> Vgl. Steinke (2013), S. 329.

Erzielung der Datentriangulation möglich gewesen, welche zu einer Kompensierung möglicher Verzerrungen beigetragen hätte. Auch die Durchführung einer Pilotstudie vor Untersuchungsbeginn<sup>907</sup> sowie eine noch stärkere Forcierung von Gruppendiskussionen und „peer debriefings“ wäre denkbar gewesen. Vor dem Hintergrund des damit verbundenen zu bewältigenden Aufwandes und der zur Verfügung stehenden Ressourcen wurden die letztgenannten Maßnahmen jedoch bewusst nicht verfolgt.

Über die kritische Würdigung der durchgeführten Fallstudienforschung hinaus sind die nachfolgenden Restriktionen der Arbeit zu nennen:

- Um umfassende Einblicke in die Praxis und ein besseres Verständnis von den Untersuchungsgegenständen zu bekommen, war die intensive Auseinandersetzung mit den drei Forschungsgegenständen und den zahlreichen Interviewpartnern sehr wertvoll. Gleichzeitig ist sich die Verfasserin bewusst, dass durch ihre starke Involvierung ein subjektiver Einfluss nicht auszuschließen ist.
- Eine weitere Limitation besteht darin, dass die qualitative Forschung keine statistische Generalisierbarkeit der Resultate ermöglicht. Während bei quantitativen Studien Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit der Untersuchung gezogen werden, gelten die Erkenntnisse aus qualitativen Studien strenggenommen nur für die untersuchten Fälle.
- Aufgrund des bereits großen Umfangs dieser Studie wurden zusätzliche Faktoren wie die Unternehmensstruktur und die Ressourcenausstattung nicht systematisch erfasst. Diese Faktoren haben jedoch ebenfalls Einfluss auf die Strategiewahl eines Geschäfts.
- Des Weiteren wurde in dieser Arbeit nicht systematisch erhoben, wie die Strategien in den einzelnen Fällen entstanden sind.
- Auch der persönliche Hintergrund der Entscheidungsträger<sup>908</sup> wurde nicht umfänglich erfasst und als Faktor miteinbezogen. Es bleibt somit unberücksichtigt, ob und inwiefern dieser Einfluss auf die Wahrnehmung der Umfeldveränderungen, der Unsicherheit und auf die Wahl der strategischen Verhaltensweisen hat.

### 8.3.2 Ansätze für wissenschaftliche Arbeiten

Die erarbeitete Systematik der Dimensionen der drei Forschungsgegenstände bildet eine gute Basis für eine quantitative Untersuchung. Dieser Weg kann weiter verfolgt und eine quantitative Studie angestrebt werden. Es ist nicht ungewöhnlich, die Forschungsergebnisse aus einer qualitativen Forschungsarbeit als Basis zur Durchführung einer quantitativen Studie zu verwenden: „Die Aufklärung der Bedeutsamkeit der so erschlossenen Facetten wäre dann Aufgabe einer nachfolgenden quantitativen Untersuchung.“<sup>909</sup> Quantitative Umfragen könnten die Forschungsergebnisse anhand umfassender Samplings testen und so eine statistische Generalisierbarkeit erreichen.

---

<sup>907</sup> Vgl. Yin (2014), S. 96 ff.; Gagnon (2010), S. 48.

<sup>908</sup> Vgl. Abschnitt 2.6.

<sup>909</sup> Witt (2001), o. S.

Aus der Komplexität der Themenstellung ergibt sich allerdings auch Forschungspotenzial für weitere qualitative Studien. Die Verfasserin ist der Meinung, dass die Realität der Unternehmenswelt zu komplex ist, als dass es je einen einfachen Ansatz für die Wahl strategischer Verhaltensweisen bei Umfeldveränderungen und Unsicherheit geben würde. Der Wunsch, einfache Antworten zu allen Problemen zu finden, verleitet oftmals zur Vereinfachung. Reed und Luffman sprechen in diesem Zusammenhang vom „golden egg syndrome“. Demnach besteht in Ermangelung an fehlenden Erklärungen, Pattern oder Regeln eine Tendenz zur Vereinfachung, in der Hoffnung die Gans zu finden, welche das „goldene Ei“ legt.<sup>910</sup> Die Verfasserin ist wie Reed und Luffman der Überzeugung, dass es keine einfachen Antworten auf die komplexen Fragestellungen im strategischen Management gibt und die Gans, die das goldene Ei legt, eine Illusion bleibt. „As with strategic management in general no golden egg solutions await hatching. (...) We see a need for self-honesty and a realization of the fact that problems have no instant solutions in the form of fashionable actions.“<sup>911</sup> Es bleibt daher wichtig, der Versuchung zur unredlichen Vereinfachung zu widerstehen und die individuellen Voraussetzungen des einzelnen Unternehmens zu berücksichtigen. Um die Komplexität der Praxis weiter zu durchdringen, können qualitative Studien durchgeführt werden, die zusätzliche Aspekte berücksichtigen, welche in der vorliegenden Untersuchung unberücksichtigt geblieben sind:

- So könnte in einer nachfolgenden qualitativen Studie die zusätzliche Berücksichtigung der genauen Unternehmenssituation zu aufschlussreichen Erkenntnissen führen. Faktoren wie die Unternehmensstruktur und die Ressourcenausstattung eines Unternehmens können sich auf die Wahl der Strategie auswirken. Auch die Eigentumsverhältnisse können wichtig sein: In einem Familienunternehmen können beispielsweise andere Ziele als in einem börsennotierten Konzern verfolgt werden.
- Es könnte auch aufschlussreich sein zu untersuchen, wie die gewählten strategischen Verhaltensweisen festgelegt wurden. So kann beispielsweise ein Geschäftsführer allein oder in Zusammenarbeit mit der zweiten Führungsebene die Strategie entwickeln. Ebenso kann einer Unternehmensberatung die Strategieentwicklung vollständig oder in Teilen übertragen werden. Strategien können aufgrund von Analysen, Intuition oder einem Mix aus beidem entschieden werden.<sup>912</sup> Durchgeführte Analysen können wiederum unterschiedlich detailliert und systematisch, mithilfe oder ohne bestimmter Analysetools angegangen werden. Die verschiedenen Faktoren können möglicherweise zu unterschiedlichen Entscheidungen hinsichtlich der Strategiewahl bei Umfeldveränderungen und Unsicherheit führen.
- Schließlich könnte der persönliche Hintergrund der Entscheidungsträger erhoben und analysiert werden. Hierzu zählt unter anderem die Ausbildung, die Erfahrung, die Persönlichkeit und die individuelle Einstellung wie zum Beispiel die Risikoeinstellung<sup>913</sup> des Entscheidungsträgers.<sup>914</sup> Eine Untersuchung dieser Faktoren könnte Aufschluss

---

<sup>910</sup> Vgl. Reed/Luffman (1986), S. 30.

<sup>911</sup> Reed/Luffman (1986), S. 35.

<sup>912</sup> Vgl. Hodgkinson et al. (2009), 277 ff.; Gigerenzer/Gaissmaier (2012), S. 5 ff.

<sup>913</sup> Mit der Risikoeinstellung ist gemeint, ob die Person risikofreudig, risikoneutral oder risikoscheu ist.

<sup>914</sup> Vgl. Abschnitt 2.6.

darüber geben, inwiefern Subjektivität die Wahrnehmung der Umfeldveränderungen und der Unsicherheit prägt und inwiefern sie Einfluss auf die Strategiewahl bei Umfeldveränderungen hat.

Die vorliegende Untersuchung hat jedoch klar gezeigt, dass es nicht möglich sein wird, alle Faktoren gleichzeitig zu untersuchen. Denn eine zu große Anzahl von Faktoren kann nicht gleichzeitig bewältigt werden. Daher ist eine bewusste und gut reflektierte Auswahl der Faktoren für fortführende Studien notwendig. Angesichts der zunehmenden Dynamik und Komplexität von Umfeldveränderungen, der steigenden Unsicherheiten für Unternehmen und des offenkundig gezeigten Interesses der Interviewpartner an dieser Thematik, ist die Verfasserin überzeugt, dass diese Themenstellung weiterhin von anhaltender Bedeutung sein wird. Die Verfasserin hofft, mit dieser Forschungsarbeit hilfreiche Anstöße für weitere Forschungsarbeiten gegeben zu haben.

## Anhang

### A 1: Interviewleitfaden der Vorstudie

Experteninterview

Tag\_Monat 2011

#### Interviewleitfaden

Name des Interviewpartners: .....

Ort, Datum und Uhrzeit des Interviews: .....

#### Begrüßung:

Bevor wir mit dem Interview beginnen, möchte ich Ihnen ganz herzlich dafür danken, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview nehmen. Ich weiß, dass Sie eine sehr volle Agenda haben und das nicht selbstverständlich ist.

Kurz zum Ablauf des Interviews:

Das Interview besteht aus fünf Teilen:

Kurze einführende Fragen und abschliessende Fragen bilden zwei Teile des Interviews.

Drei Teile beziehen sich auf die Konstrukte, die den Rahmen meiner Dissertation bilden. Ich greife dabei auf zwei bestehende Ansätze zurück, die wir (der Lehrstuhl für Unternehmensführung in Zusammenarbeit mit Herrn Prof. Kühn und Frau Dr. Bauch) in mehreren Doktorandenseminaren weiterentwickelt und miteinander verknüpft haben.

Die einzelnen Konstrukte werde ich an gegebener Stelle immer erst erläutern, bevor ich Ihnen meine Fragen dazu stelle.

Es geht bei diesem Interview rein darum, Ihre Erfahrungen und Einschätzungen zu den Themengebieten zu hören.

Für die Dauer des Interviews ist eine gute Stunde bis max. 1,5 Std. geplant. Passt Ihnen das noch?

Gerne würde ich unser Gespräch aufnehmen, wenn Sie nichts dagegen haben. Mit Hilfe der Aufnahme möchte ich das Gespräch im Nachhinein transkribieren und auswerten.

Ihre Anonymität werde ich selbstverständlich wahren, wenn Sie dies wünschen.

Haben Sie soweit Fragen?

Dann möchte ich Sie bitten, zunächst in wenigen Sätzen Ihren Werdegang und Ihre heutige Position zu beschreiben.

Experteninterview

Tag\_Monat 2011

**A: Einführung**

- 1. Bitte beschreiben Sie in wenigen Sätzen Ihren Werdegang und Ihre heutige Position.**

1.1 Welche Position bekleiden Sie?

1.2 Wie lange arbeiten Sie in der unter Frage 1.1 genannten Position?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
< 1 Jahr	1-3,5	3,5-6,5	6,5-9,5	9,5-12,5	über 12,5 Jahre

1.3 Wie viele Jahre haben Sie insgesamt in dieser Position Erfahrung?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
< 1 Jahr	1-3,5	3,5-6,5	6,5-9,5	9,5-12,5	über 12,5 Jahre

- 2. Daraus schliessen bzw. nachfragen, ob eine oder zwei Branchen für das Interview in Frage kommen.**

**Gibt es in Ihrer Beratungstätigkeit Branchen in denen Sie mehrere Mandate betreut haben?**

- 3. Die Fragen des Interviews zielen jeweils auf eine Branche ab. Daher möchte ich Sie bitten eine/zwei Branche(n) zu wählen.**

A ☐      B ☐

**Die folgenden Fragen bitte ich Sie, für diese Branche zu beantworten/  
für jede Branche einzeln zu beantworten.**

**B: Unsicherheitsgrade**

Auf dem **Handout I** sind drei Unsicherheitsgrade abgebildet. Dieses Konstrukt der Unsicherheitsgrade basiert auf einem Ansatz, der von den drei Autoren Courtney, Kirkland und Vigue-rie im Journal „Harvard Business Review“ im Jahr 1997 publiziert wurde. Im Rahmen meiner Datenerhebung betrachte ich drei Unsicherheitsgrade, die als: „Quite Clear Future“, „Probable Scenario“ und „Scenarios without known Probability“ bezeichnet werden. Im Folgenden werde ich Ihnen diese kurz erläutern. Ich werde die Erläuterungen bewusst nicht mit Beispielen unterlegen, um Sie möglichst unvoreingenommen in das Interview zu leiten.

Im Unsicherheitsgrad „**Quite Clear Future**“ kann ein Bereich möglicher Zukunftsentwicklungen ermittelt werden – dargestellt durch den schwarzen Pfeil. Die grundsätzliche Richtung der Entwicklung ist bekannt. Die zukünftige Entwicklung liegt irgendwo in diesem Bereich.

Bei dem Unsicherheitsgrad „**Probable Scenario**“ können wenige verschiedene Entwicklungen ausgemacht werden. Dabei ist es möglich, einem Szenario eine Wahrscheinlichkeit zuzuordnen. Dabei ist von der Risikoeinstellung abhängig, wie hoch die Wahrscheinlichkeit eines Szenarios sein muss, um diesem eine besondere Bedeutung zu verleihen.

Können den ausgemachten Szenarien keine Wahrscheinlichkeiten zugeordnet werden, wird implizit von einer Gleichwahrscheinlichkeit ausgegangen. In diesem Fall befindet man sich im Unsicherheitsgrad „**Scenarios without known Probability**“.

Haben Sie soweit Fragen?

**4. Ich möchte Sie bitten die (zwei) von Ihnen gewählte(n) Branche(n) den drei Unsicherheitsgraden zuzuordnen. Begründen Sie bitte Ihre Entscheidung(en).**

A ☐      B ☐

**4.1 Im Falle der Wahl des**

- UG „Probable Scenario“ **den Interviewten nach den Szenarien fragen, ihn diese beschreiben lassen und das wahrscheinliche Szenario bestimmen lassen.**
- UG „Scenarios without known Probability“, **den Interviewten nach den Szenarien fragen und ihn diese beschreiben lassen.**

### C: Branchenwandel

Auf dem **Handout II** sehen Sie vier Arten des Branchenwandels. Dieses Konstrukt der Branchenwandel basiert auf einem Ansatz, der von McGahan im Journal „Harvard Business Review“ im Jahr 2004 publiziert wurde. McGahan zeigt vier Bewegungsbahnen auf, entlang denen sich Branchen verändern. Durch unsere Modifikationen des Ansatzes basieren die vier Bewegungsbahnen auf einer Bedrohung oder Nicht-Bedrohung der Angebote in Kombination mit einer Bedrohung oder Nicht-Bedrohung der Ressourcen.

		Angebot	
		Nicht bedroht	Bedroht
Ressourcen	Nicht bedroht	<b>Kontinuierlicher Wandel</b>  Beispiel: Fluggesellschaften	<b>Angebotsinduzierter Wandel</b>  <i>Gibt es diese Art des Wandels?</i>
	Bedroht	<b>Ressourceninduzierter Wandel</b>  Beispiel: Filmindustrie	<b>Radikaler Wandel</b>  Beispiel: Reiseagenturen, Pharmazeutiker

Die vier bestehenden Arten des Wandels sind somit der kontinuierliche Wandel, der angebotsinduzierte Wandel, der ressourceninduzierte Wandel sowie der radikale Wandel.

Beim **kontinuierlichen Wandel** sind weder die Angebote noch die Ressourcen bedroht. In einer Branche, die dem kontinuierlichen Wandel unterliegt, vollziehen sich die Veränderungen in kleinen Schritten.

Charakteristisch für den **angebotsinduzierten Wandel** ist eine Bedrohung des Angebots, während die Ressourcen nicht bedroht werden. *Es ist noch zu klären, ob ein angebotsinduzierter Wandel in dieser Form in der Praxis auftritt oder ob dieser gar nicht reell existiert. Denkbar ist, dass eine Bedrohung der Angebote und eine dadurch erzwungene Anpassung dieser langfristig auch zu fundamentalen Anpassungen in den Ressourcen führen. Ist das der Fall, tritt direkt der radikale Wandel ein.* Beim **radikalen Wandel** werden die Angebote und die Ressourcen bedroht.



Experteninterview

Tag\_Monat 2011

Der **ressourceninduzierte Wandel** ist durch eine Bedrohung der Ressourcen gekennzeichnet, während die Angebote nicht bedroht sind. Eine Branche in diesem Wandel schafft fortwährend neue Ressourcen.

Haben Sie soweit Fragen?

**5. Ich möchte Sie bitten die (zwei) von Ihnen gewählte(n) Branche(n) den Arten des Branchenwandels zuzuordnen. Begründen Sie bitte Ihre Entscheidung(en).**

**A** ☐

**B** ☐

**5.1** Falls die Einordnung einer (oder beider) Branche(n) eine Art des Wandels betrifft, bei der Angebot und/oder Ressourcen bedroht sind,

**den Interviewten bitten, zu erläutern und zu begründen was genau sich geändert hat**

- **welche Angebote und/oder**
- **welche Ressourcen?**

**D: Strategisches Verhalten**

Kommen wir zum nächsten Teil, dem strategischen Verhalten. Ich gehe in meiner Dissertation der Frage nach, wie Unsicherheitsgrade und Arten des Wandels zusammenhängen. Und zusätzlich betrachte ich strategische Verhaltensweisen. Ich möchte herausfinden, wie sich Unternehmen in verschiedenen Unsicherheitsgraden und Branchenwandeln verhalten. Die Fragen zu den strategischen Verhaltensweisen beziehen sich auf Unternehmen der von Ihnen genannten Branche(n).

- 6. Ich möchte Sie bitten, das strategische Verhalten von Unternehmen in der (den beiden) von Ihnen genannten Branche(n) A (und B) zu beschreiben.**

**Nennen Sie dazu bitte für die/je Branche zwei Unternehmen, für die Sie das strategische Verhalten beschreiben.** Bei den Unternehmen kann es sich auch um Konkurrenten handeln. Um die Anonymität der Unternehmen zu wahren, können Sie die Unternehmen der erstgenannten Branche (A) als A1 und A2 benennen (und die Unternehmen der zweiten Branche (B) als B1 und B2 benennen).

A1 ☐A2 ☐B1 ☐B2 ☐

- 7. Kommen wir (zunächst) zur Branche A.**

- 7.1 Bitte führen Sie je Unternehmen die Risikobereitschaft bzw. –aversität auf.**

A1 ☐A2 ☐

- 7.2 Bitte beschreiben Sie je Unternehmen das strategische Verhalten.**

A1 ☐A2 ☐

- 8. Kommen wir zur Branche B.**

- 8.1 Bitte führen Sie je Unternehmen die Risikobereitschaft bzw. –aversität auf.**

B1 ☐B2 ☐

- 8.2 Bitte beschreiben Sie je Unternehmen das strategische Verhalten.**

B1 ☐B2 ☐

Vielen Dank für die Beschreibung des strategischen Verhaltens.

Durch meine Datenerhebung probiere ich, verschiedene strategische Verhaltensweisen aufzudecken. In meiner Dissertation stehen bisher fünf strategische Verhaltensweisen im Fokus. Sie sehen diese auf dem **Handout III**. Es handelt sich um die strategischen Verhaltensweisen: „Shape“, „Adapt“, „Reserve the Right to Play“, „Observe and Wait“ und „Harvest and Quit“. Ich stelle Ihnen diese fünf Verhaltensweisen kurz vor und würde dann gerne mit Ihnen das von Ihnen beschriebene Verhalten der Unternehmen diesen fünf strategischen Verhaltensweise zuordnen oder diese erweitern.

„**Shaping the Future**“ beinhaltet das Ergreifen einer Führungsrolle, indem man Einfluss auf die sich entwickelnde Branche nimmt. Dies kann z. B. durch die Etablierung neuer Standards oder durch die Erschaffung neuer Arten der Bedürfnisbefriedigung erfolgen. Dabei werden häufig bedeutende Verbindlichkeiten eingegangen. Dies können beispielsweise beachtliche Investitionen in neue Technologien, Logistiksysteme oder Akquisitionen sein. Und sie können je nach Erfolg entweder große Gewinne oder Verluste zur Folge haben.

„**Adapters**“ nehmen die vorhandene Branchenstruktur und ihre zukünftige Entwicklung als gegeben hin und konzentrieren sich darauf, optimal zu reagieren. „Adapt to the Future“ beinhaltet demnach rasches Erkennen und Ergreifen von Möglichkeiten, die sich im bestehenden Markt auftun.

„**Reserving the Right to Play**“ umfasst bescheidene Investitionen, die dem Unternehmen den Handlungsspielraum für die Zukunft sichern. Wesentliche Investitionen werden erst getätigt, wenn die zukünftige Entwicklung klarer abgeschätzt werden kann.

„**Observe and Wait**“ beinhaltet die Beobachtung der Branche ohne Investitionen zu tätigen. Es wird abgewartet bis eine klarere Entwicklung abgesehen werden kann.

Die strategische Verhaltensweise „**Harvest and Quit**“ beinhaltet das Abschöpfen des Free Cash-Flows, solange dieser positiv ist. Sobald er negativ wird, erfolgt der Ausstieg.

Haben Sie soweit Fragen?

Vor Ihnen liegt das **Handout IV.1/(IV.2)** auf dem die fünf strategischen Verhaltensweisen aufgeführt sind, die ich Ihnen zuvor beschrieben habe.

**9. Können Sie diese strategischen Verhaltensweisen den von Ihnen beschriebenen Verhalten der Unternehmen jeweils zuordnen?**

A1 ☐

A2 ☐

B1 ☐

B2 ☐

**Falls nicht, wie würden Sie das Verhalten der Unternehmen benennen?**

**E: Abschluss**

**10. Abschliessend würde ich gerne erfahren, ob Sie Ideen für Branchen haben, die sich für eine branchenspezifische Befragung eignen würden.** Dies betrifft statische sowie dynamische Branchen, bei denen man sich unterschiedliche Weiterentwicklungen vorstellen kann.

**11. Könnten Sie mir weitere Unternehmensberater mit Expertenwissen (in den von Ihnen vorgeschlagenen Branchen) zu diesem Themenbereich für ein Interview empfehlen? Und/oder geeignete Personen aus Unternehmen, die in den von Ihnen genannten Branchen tätig sind?**

Ich bedanke mich ganz herzlich für Ihre Zeit und dieses aufschlussreiche Gespräch!

**12. Haben Sie abschliessend Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge zu diesem Interview oder dem Fragenkonstrukt?**

**Hat Ihnen vielleicht etwas gefehlt?**

**Oder möchten Sie uns noch etwas für Sie Entscheidendes mitteilen?**

Nochmals für die Zeit des Interviewpartners, das offene und interessante Gespräch sowie alle hilfreichen Tipps bedanken.

Überreichung eines kleinen Präsents.

## **A 2: Interviewstruktur der Vorstudie**

### **Interviewstruktur**

A: Einführende Fragen

B: Unsicherheitsgrade

C: Branchenwandel

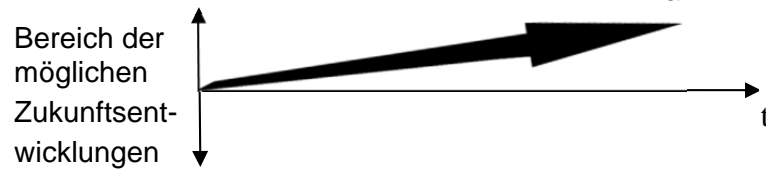
D: Strategisches Verhalten

E: Abschliessende Fragen

## A 3: Handouts des Vorstudien-Interviews

### Handout I: Die Unsicherheitsgrade

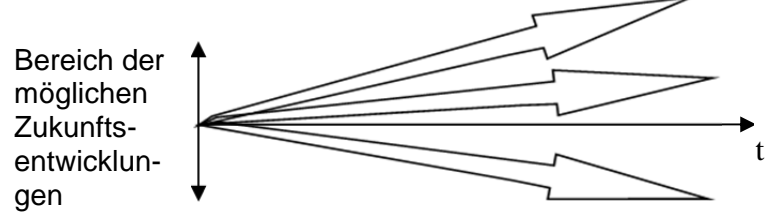
#### Quite-Clear Future






#### Probable Scenario



#### Scenarios without known Probability



-  a) Bereich möglicher Zukunftsentwicklungen  
 b) Wahrscheinliches Szenario  
 Mögliches Szenario

## Handout II: Vier Arten des Branchenwandels

		Angebot	
		Nicht bedroht	Bedroht
Ressourcen	Nicht bedroht	Kontinuierlicher Wandel	Angebotsinduzierter Wandel
	Bedroht	Ressourceninduzierter Wandel	Radikaler Wandel

## Handout III: Fünf strategische Verhaltensweisen

Shape

Adapt

Reserve the Right to Play

Observe and Wait

Harvest and Quit

### Handout IV.1: Zuordnung strategischer Verhaltensweisen

Strategische Verhaltensweise	Branche A	
	A1	A2
Shape		
Adapt		
Reserve the Right to Play		
Observe and Wait		
Harvest and Quit		
Andere		

### Handout IV.2: Zuordnung strategischer Verhaltensweisen

Strategische Verhaltensweise	Branche A		Branche B	
	A1	A2	B1	B2
Shape				
Adapt				
Reserve the Right to Play				
Observe and Wait				
Harvest and Quit				
Andere				



## A 4: Interviewleitfaden der Hauptstudie

Experteninterview

XX. Monat 2013

### Interviewleitfaden

Name des Interviewpartners: .....

Ort, Datum und Uhrzeit des Interviews: .....

#### I Einstieg

Die Phase dient dem Beziehungsaufbau zwischen dem Interviewpartner und der Interviewerin sowie der Klärung der Rahmenbedingungen für das Interview.

- Begrüssung und Dank
- Klärung/Bestätigung des Zeitbedarfs
- Klärung/Bestätigung der Akzeptanz einer Aufnahme des Interviews per Aufnahmegerät
- Klärung der Vertraulichkeit
- Vorstellung der Interviewerin
- Einleitende Bemerkungen zur Dissertation
- Ziel des Interviews
- Ablauf des Interviews
- Klärung von etwaigen Fragen

#### II Werdegang und Funktion des Interviewten

Bitte beschreiben Sie zunächst in wenigen Sätzen Ihren Werdegang und Ihre heutige Position.

#### III Eingrenzung des Angebotsbereichs und Abgrenzung der Branche

Für die Fragen des folgenden Interviews ist es wichtig zunächst klar einzugrenzen, für welchen Angebotsbereich der Interviewpartner die Fragen beantwortet. Des Weiteren interessiert die Einordnung des gewählten Angebotsbereiches in den Branchenkontext.

- Ich möchte Sie nun bitten einen Angebotsbereich des Ihnen bekannten Unternehmens zu bestimmen. Auf diesen werden wir uns im weiteren Gespräch konzentrieren.
- Bitte beschreiben Sie den ausgewählten Angebotsbereich.
  - Fallspezifisch Faktenfragen stellen (z. B. nach Kennzahlen, Unternehmensgröße und -struktur, Internationalisierungsgrad)
  - Wie ist der Angebotsbereich im Unternehmen „eingebettet“? Angaben zu Kunden, Markt, Angebote, „relevante“ Ressourcen (materielle, immaterielle), Mitbewerber
- Bitte ordnen Sie den Angebotsbereich in der relevanten Branche ein.
  - Was ist die relevante Branche?
  - Wie grenzt der Interviewte diese ein/ab?

#### **IV Unsicherheit bei strategischen Entscheiden und ihre Ursachen**

##### **IV.1 Veränderungen/Ursachen**

Die für den Angebotsbereich relevanten Veränderungen werden erfragt. Dabei interessieren die Auslöser sowie die Auswirkungen der Veränderungen. Zudem wird die Intensität der wahrgenommenen Veränderungen/Unsicherheit thematisiert. Die Besprechung möglicher zukünftiger Entwicklungen rundet diesen Teil ab.

- Bitte beschreiben Sie die Veränderungen, die ca. in den letzten drei Jahren (je nach Branchenzklus) in dem von Ihnen genannten Angebotsbereich aufgetreten sind.
  - Wie ist es zu diesen Veränderungen gekommen?
  - Was haben diese Veränderungen ausgelöst?
  - Bitte beurteilen Sie die Auswirkungen dieser Veränderungen.
  - In wie weit ist Ihr Unternehmen von diesen Veränderungen betroffen?
  - In wie weit sind andere Unternehmen/Ihre Mitbewerber von diesen Veränderungen betroffen?
- Wie schätzen Sie die weitere Entwicklung ein? (kurz-, mittel-, langfristig)

##### **IV.2 Unsicherheit(-sgrade)**

- Bitte beurteilen Sie die In-/Stabilität der von Ihnen genannten (Teil-)branche/ Wettbewerbsarena.
- Bitte beurteilen Sie die Un-/Sicherheit der von Ihnen genannten (Teil-)branche/ Wettbewerbsarena.
- Welche Faktoren spielen für die In-/Stabilität der (Teil-)branche/Wettbewerbsarena eine Rolle? (Wie gross ist der Einfluss der genannten Faktoren?)
- Welche Faktoren spielen für die Un-/Sicherheit der (Teil-)branche/Wettbewerbsarena eine Rolle? (Wie gross ist der Einfluss der genannten Faktoren?)
- Bitte beschreiben Sie mögliche zukünftige Entwicklungen/Szenarien.
  - (Falls mehrere genannt wurden)  
Können Sie den von Ihnen beschriebenen Entwicklungen/Szenarien Wahrscheinlichkeiten für den Eintritt zuordnen?
  - Falls ja, erklären Sie sie bitte.

### V Strategische Verhaltensweisen

Die (strategischen) Verhaltensweisen und die strategische Ausrichtung des zuvor abgegrenzten Angebotsbereichs werden in diesem Teil ermittelt. Es interessieren Veränderungen der (strategischen) Verhaltensweisen während ca. der letzten X Jahre (je nach Branchenzyklus) und die Zielerreichung. Eine Beschreibung der für die Zukunft geplanten strategischen Verhaltensweisen schliesst diesen Teil ab.

- Bitte beschreiben Sie das (strategische) Verhalten Ihres Unternehmens in dem von Ihnen genannten Angebotsbereich in den letzten X Jahren.
- Bitte beschreiben Sie die strategische Ausrichtung des Angebotsbereichs in den letzten X Jahren.
  - Thematisierung der Risikobereitschaft, -aversität, Risikofähigkeit
- Gab es in den letzten X Jahren Veränderungen bezüglich des strategischen Verhaltens/ der strategischen Ausrichtung?
  - Falls ja, welche?
  - Was waren Auslöser?
- Mit welchen (strategischen) Verhaltensweisen sollten welche Ziele des Unternehmens umgesetzt werden?
- Bitte beurteilen Sie die Umsetzung der von Ihnen beschriebenen (strategischen) Verhaltensweisen. (War diese eher erfolgreich oder nicht?)
  - Ist die Umsetzung wie geplant erfolgt?
  - Konnten die erwarteten Ziele erreicht werden?
  - Wie hat sich Ihre Konkurrenz verhalten?
  - Konnten Sie sich gegenüber der Konkurrenz verbessern?
  - Hätten Sie etwas anders machen können?/ Hätten Sie etwas „besser“ machen können?
- Bitte beschreiben Sie die für die Zukunft geplanten (strategischen) Verhaltensweisen Ihres Unternehmens (in Hinblick auf den besprochenen Angebotsbereich).

## VI Abschluss

Die Abschlussphase gibt dem Interviewpartner die Möglichkeit Fragen zu stellen und nicht besprochene Aspekte anzusprechen. Darüber hinaus wird dieser über das weitere Vorgehen informiert.

Vielen Dank für das offene und interessante Gespräch. Ich habe wertvolle Einblicke gewonnen.

- Haben sich für Sie Fragen ergeben, die wir noch nicht geklärt haben?
- Gibt es Themen/Aspekte, die Ihnen wichtig erscheinen, die aber bis jetzt nicht angesprochen wurden?

## Weiteres Vorgehen

- Die aufgezeichneten Daten werden transkribiert (abgetippt) und Ihnen zugeschickt. Ich wäre Ihnen dankbar, wenn Sie mir Ihr Feedback dazu geben könnten. Anschließend beginne ich mit der Datenauswertung. Selbstverständlich erfolgt die Auswertung anonym.
- Wären Sie damit einverstanden, wenn ich Sie bei weiteren auftretenden Fragen im Laufe der Auswertung per E-Mail oder per Telefon kontaktiere?
- Gerne stelle ich Ihnen meine Auswertung aufbereitet in Form der Dissertation zur Verfügung, wenn diese abgeschlossen ist.

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview genommen haben.

## **A 5: Interviewstruktur der Hauptstudie**

### **Interviewstruktur**

- Einstieg
- Werdegang und Funktion der/des Interviewten
- Betrachtete Firmeneinheit, Marktposition und die dahinter stehende Branche
- Unsicherheit bei strategischen Entscheiden und ihre Ursachen
- Strategisches Verhalten
- Abschluss

## A 6: Anschreiben an die ausgewählten Experten

UNIVERSITÉ DE FRIBOURG SUISSE  
UNIVERSITÄT FREIBURG SCHWEIZ

Lehrstuhl für Unternehmensführung  
Chaire de Direction d'Entreprise  
Chair of Management

Univ.-Prof. R. Grünig

Name  
Funktion  
Unternehmen  
Strasse  
PLZ Ort

Freiburg, Tag. Monat 2012



### Anfrage für ein Experteninterview zum Thema strategische Verhaltensweisen unter Unsicherheit

Sehr geehrte/r Frau/Herr

Seit April 2009 ist Anna Rohe am Lehrstuhl für Unternehmensführung als Diplomassistentin beschäftigt. Sie befasst sich im Rahmen ihrer Dissertation mit strategischen Verhaltensweisen unter Unsicherheit. Ziel der Arbeit ist es, bestehende Ansätze auf ihre Praxisrelevanz hin zu überprüfen und zu schärfen. Für Geschäfte und Unternehmen werden anschließend praxisrelevante Schlussfolgerungen abgeleitet.

Für dieses Forschungsvorhaben benötigen wir erfahrene Führungskräfte wie Sie. In einem Gespräch möchte Frau Rohe von Ihren Erfahrungen profitieren. Das Interview konzentriert sich dabei auf die Branche, in der das von Ihnen geführte Geschäft bzw. Unternehmen tätig ist.

Alle Aussagen werden selbstverständlich vertraulich behandelt. Die Dissertation wird so verfasst, dass keine Rückschlüsse auf Ihre Person und auf das von Ihnen geführte Unternehmen gezogen werden können. Nach dem Gespräch erstellt Frau Rohe eine Abschrift des Interviews. Nach Ihrer Genehmigung kommt diese in einen vertraulichen Anhang, der lediglich von mir und vom Zweitgutachter Prof. em. Dr. Prof. h. c. Dr. h. c. mult. Norbert Thom eingesehen werden kann.

Obschon ich mir bewusst bin, dass Sie wenig Zeit haben, bitte ich Sie um dieses Experteninterview. Sie leisten damit einen wichtigen Beitrag zum praktischen Teil der Dissertation von Frau Rohe.

Boulevard de Pérolles 90, CH-1700 Freiburg  
Tél +41 (0)26 300 82 98 Fax +41 (0)26 300 96 53  
Email [rudolf.gruenig@unifr.ch](mailto:rudolf.gruenig@unifr.ch) [www.unifr.ch/management](http://www.unifr.ch/management)

2

Frau Rohe wird sich erlauben, Sie in den nächsten Tagen zu kontaktieren und um ein ca. 60-minütiges Gespräch zu bitten. Als Beilage erhalten Sie eine Übersicht über die Themenblöcke des Interviews.

Bei Fragen können Sie Frau Rohe gerne telefonisch unter +41 77 XXX XX XX oder per E-Mail unter [anna.rohe@XXXX.XX](mailto:anna.rohe@XXXX.XX) kontaktieren.

Mit freundlichen Grüssen

Rudolf Grünig

Beilage erwähnt

## **A 7: Angewendetes Kategoriensystem in MAXQDA**

- ❖ **INFOS ZUR INTERVIEWTEN PERSON**
  - Werdegang des Interviewten
  - Heutige Position
- ❖ **BRANCHE**
- ❖ **WETTBEWERBSARENA**
  - Angebotsbereich
  - Ressourcen
  - Wettbewerb
  - Kunden
  - Geografischer Markt
  - Kundenbedürfnis
- ❖ **UNTERNEHMEN**
  - Angebot(e)
  - Ressourcen
  - Kunden
  - Mitbewerber
  - Partner
  - Einstellung risikoavers/risikobereit
  - Unternehmenskultur
- ❖ **UMFELDENTWICKLUNGEN**
  - Trend/Herausforderung/en
  - Auswirkung(en) auf
    - Angebotsbereich
    - Ressourcen
    - Kundenbedürfnisse
    - Nachfrage
    - Mitbewerber
  - Zeitrahmen
  - Umfang/Intensität
  - Dynamik
  - Ursache/Auslöser
  - Konsequenz
  - Weitere Entwicklung
- ❖ **VERÄNDERUNGEN AUF UNTERNEHMENSEBENE**
  - Auswirkung(en) auf
    - Angebot(e)
    - Ressourcen
  - Ursachen/Auslöser
  - Konsequenz
  - Weitere Entwicklung/Trend



## ❖ UNSICHERHEIT/sGRAD

- Entwicklungen/Szenarien
- Risiko
- Stabilität/Instabilität des Marktes/der Branche
- Faktor/en

## ❖ STRATEGISCHES VERHALTEN

- Handlungsoption/en
- Strategische Verhaltensweise
- Ziel/e
- Strategisches Verhalten in der Vergangenheit
  - Ziel/e
  - Erfolgsbeurteilung
- Veränderungen bzgl. strategischem/r Verhalten/Ausrichtung
  - Auslöser
  - Ziel/e
  - Umsetzung strat. Verhaltensweisen
  - Erfolgsbeurteilung der Umsetzung
- Für die Zukunft geplante strategische(n) Verhaltensweise(n)

## ❖ ERFOLGSBEURTEILUNG

## ❖ LERNERFAHRUNG/ÜBERZEUGUNG

## A 8: Auswertungsschema der Hauptstudie

[illegible]**Tabelle A-1: Auswertungsschema der Hauptstudie**<sup>915</sup>

<sup>915</sup> Eigene Darstellung.

## A 9: Übersichten zur Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades der einzelnen Fälle der Hauptstudie

### A 9.1: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades für Fall A

Einfluss-faktoren	Umfeldveränderungen	Erwartete Entwicklungen	Kriterien der Umfelddynamik		Kriterien der Umfeldturbulenz		
			F <sup>1</sup>	I <sup>2</sup>	G <sup>3</sup>	V <sup>4</sup>	E <sup>5</sup>
Wechselkurs EURO - CHF	Konsumenten sind preisbewusster geworden, durch Einkäufe in grenznahen Gebieten sinkt die Nachfrage	Konsumenten bleiben preisbewusst, vielleicht werden sie sogar noch preisbewusster. Die Entwicklung des CHF ist nicht absehbar.	mittel	hoch	schneller als Reaktion	disk. aber vertraut	teilw. prognostizierbar
Wettbewerber	Bestreben von Großverteilern, Produkte der Liste D verkaufen zu dürfen	Möglichkeit A: Streichung bestimmter Präparate von der Liste D und neue Klassifizierung dieser als Nahrungsergänzungsmittel, Möglichkeit B: Unterteilung der Liste D in zwei Kategorien: Eine Kategorie für Drogerien und eine Weitere für Großverteiler	mittel	mittel	schneller als Reaktion	extra-polierbar	prognostizierbar
Gesetzgebung	Neues Heilmittelgesetz befindet sich in der Vernehmlassung	Ab 2016 neues Heilmittelgesetz: Zusammenführung der Listen C und D	sehr niedrig	mittel	langsamer als Reaktion	vertraut	wiederkehrend
Gesetzgebung	Verschärfung gesetzlicher Auflagen für die Zulassung neuer Produkte	Keine weitere Zunahme des Gesetzesdrucks, eher Stabilisierung und Beibehaltung der jetzigen hohen Anforderungen	mittel	hoch	schneller als Reaktion	disk. aber vertraut	prognostizierbar
Indirekt durch Gesetzgebung initiiert	Markttrend geht hin zu Nahrungsergänzungsmitteln und Medizinprodukten	Fortführung dieses Trends	niedrig	gering	vergleichbar mit Reaktion	extra-polierbar	vorher-sagbar durch Extrap.
Gesetzgebung	Zunahme an Auflagen für die Herstellung nach bestimmten Richtlinien sowie für die Erbringung von Qualitätsnachweisen	Bei weiterer Zunahme an Auflagen Erhöhung des Kostendrucks. Möglicherweise Stabilisierung der Entwicklung und damit eine etwas industriefreundlichere Einstellung seitens der Behörden	mittel	hoch	schneller als Reaktion	disk. aber vertraut	teilw. prognostizierbar
Internet (handel)	Veränderung der Vertriebskanäle, Grau- resp. Parallelimport von OTC-Produkten	Zunahme des Internethandels, insg. ist aber keine steigende Gefahr zu erwarten. Abnehmende Kundentreue, Steigender Preisdruck	niedrig	gering	vergleichbar mit Reaktion	extra-polierbar	prognostizierbar
Beurteilung des Ausmaßes der Umfelddynamik <sup>6</sup> / Bestimmung des Turbulenzgrades <sup>7</sup>			mittel		mittel		

**Tabelle A-2: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades, Fall A<sup>916</sup>**

<sup>916</sup> Eigene Darstellung.

### A 9.2: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades für Fall B

Einflussfaktoren	Umfeldveränderungen	Erwartete Entwicklungen	Kriterien der Umfelddynamik		Kriterien der Umfeldturbulenz		
			F <sup>1</sup>	I <sup>2</sup>	G <sup>3</sup>	V <sup>4</sup>	E <sup>5</sup>
Gesellschafts-entwicklung	Immer mehr ältere Menschen wollen so lange wie möglich im eigenen Haus leben	Trend wird weiterhin anhalten und zu steigendem Marktvolumen führen, Steigender Wettbewerb, Steigender Preiskampf	niedrig	mittel	vergleichbar mit Reaktion	extrapolierbar	prognostizierbar
Gesellschafts-entwicklung	Anstieg der gesellschaftlichen Sozialkosten	Verstärkte Pflege älterer Menschen zu Hause, steigender Wettbewerb und damit steigender Preiskampf oder aber Reduktion allfälliger Subventionen	niedrig	mittel	vergleichbar mit Reaktion	disk. aber vertraut	teilw. prognostizierbar
Gesellschafts-entwicklung	Die Gesellschaft verpflichtet sich zunehmend, die Zugänglichkeit von Gebäuden und Plätzen sicherzustellen	Diese Entwicklung wird weiterhin anhalten, wodurch neue Mitbewerber angezogen werden können und der Preiskampf zunehmen kann.	mittel	mittel	vergleichbar mit Reaktion	extrapolierbar	prognostizierbar
Kundenverhalten	Kunden sind preisbewusster geworden	Kunden werden wahrscheinlich sogar noch preisbewusster, Steigender Preiskampf	mittel	hoch	vergleichbar mit Reaktion	extrapolierbar	prognostizierbar
Staat, öffentliche Hand	Anstieg der Staatsverschuldung	Ein Anstieg der Staatsverschuldungen kann in den betroffenen Ländern zu Sparprogrammen und zu einer Abnahme der Investitionen der öffentlichen Hand führen	mittel	hoch	schneller als Reaktion	disk. aber vertraut	teilw. prognostizierbar
Wechselkursverhältnisse	Veränderungen der Wechselkursverhältnisse in relevanten Wechselkurspaaren	Mögliche starke Veränderungen der Wechselkursverhältnisse in relevanten Wechselkurspaaren	hoch	hoch	schneller als Reaktion	disk. aber vertraut	teilw. prognostizierbar
Protektionismus	Protektionistische Anstrengungen von Ländern im internationalen Finanz- und Güterverkehr zum Schutz der eigenen wirtschaftlichen Interessen	Zunehmend neue gesetzliche Regeln und Rahmenbedingungen	hoch	hoch	schneller als Reaktion	disk. und neuartig	unvorhersagbar
Beurteilung des Ausmaßes der Umfelddynamik <sup>6</sup> / Bestimmung des Turbulenzgrades <sup>7</sup>			hoch		mittel		

**Tabelle A-3: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades, Fall B<sup>917</sup>**

<sup>917</sup> Eigene Darstellung.

### A 9.3: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades für Fall C

Einflussfaktoren	Umfeldveränderungen	Erwartete Entwicklungen	Kriterien der Umfelddynamik		Kriterien der Umfelddynamik		
			F <sup>1</sup>	I <sup>2</sup>	G <sup>3</sup>	V <sup>4</sup>	E <sup>5</sup>
Wirtschaftskrise	Senkung der Stromnachfrage	Insgesamt schwache Entwicklung der Stromnachfrage, verschiedene Szenarien sind denkbar	mittel	mittel	schneller als Reaktion	disk. aber vertraut	teilweise prognostizierbar
Politische Gesetzgebungen	Ausbau von Stromkapazitäten	Weitere Förderung neuer erneuerbarer Energien. Die Menge der Stromkapazitäten insgesamt ist von weiteren politischen Maßnahmen abhängig.	sehr hoch	sehr hoch	schneller als Reaktion	disk. und neuartig	unvorhersagbar
Durch Fukushima ausgelöste politische Gesetzgebungen	Massive Subventionierung neuer erneuerbarer Energien, Einspeisevorrang von Strom aus Wind- und Sonnenenergie, Änderung der Merit-Order, Überkapazitäten in der Stromproduktion	Die Entwicklungen sind von weiteren politischen Maßnahmen abhängig und damit kaum antizipierbar	sehr hoch	sehr hoch	viel schneller als Reaktion	disk. und neuartig	unvorhersagbar
Subventionierungen, Ausbau Stromkapazitäten, Stromnachfrage	Preisverfall des Strompreises	In den nächsten drei Jahren weiterhin niedriger Strompreis, die langfristige Entwicklung ist von Faktoren wie Stromnachfrage und Entwicklung von Stromkapazitäten abhängig	hoch	sehr hoch	viel schneller als Reaktion	disk. und neuartig	unvorhersagbar
EU-Emissionshandel	Preisverfall der Zertifikate und Zusammenbruch des CO <sub>2</sub> -Marktes, Änderung der Merit-Order – neue Wettbewerbsfähigkeit der Kohlekraftwerke	Die zukünftige Entwicklung ist schwer absehbar. Evtl. Steigerung der CO <sub>2</sub> -Preise. Kohlekraftwerke wären dann wieder nicht mehr lukrativ	mittel	sehr hoch	schneller als Reaktion	disk. und neuartig	unvorhersagbar
Wechselkurs EURO - CHF	Erträge der Schweizer Produzenten sinken	Fortführung dieses Trends	mittel	hoch	viel schneller als Reaktion	disk. aber vertraut	teilweise prognostizierbar
Beurteilung des Ausmaßes der Umfelddynamik <sup>6</sup> / Bestimmung des Turbulenzgrades <sup>7</sup>			sehr hoch		sehr hoch		

**Tabelle A-4: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades, Fall C<sup>918</sup>**

<sup>918</sup> Eigene Darstellung.

#### A 9.4: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades für Fall D

Einfluss-faktoren	Umfeldveränderungen	Erwartete Entwicklungen	Kriterien der Umfelddynamik		Kriterien der Umfeldturbulenz		
			F <sup>1</sup>	I <sup>2</sup>	G <sup>3</sup>	V <sup>4</sup>	E <sup>5</sup>
Politische Gesetzgebungen	Anreizregulierung	Fortführung der laufenden gesetzgeberischen Vorbereitungen, Eintritt und mögl. Zeitpunkt sind jedoch ungewiss	niedrig	sehr hoch	schneller als Reaktion	disk. und neuartig	teilw. progn.
Politische Gesetzgebungen	Strommarktöffnung	Fortführung der Arbeit zur zweiten Etappe der Strommarktöffnung, Eintritt und mögl. Zeitpunkt sind jedoch ungewiss	mittel	sehr hoch	schneller als Reaktion	disk. und neuartig	teilw. progn.
Politische Gesetzgebungen	Beitritt der Schweiz in den europäischen Strommarkt	Fortführung der Verhandlungen zur Einbindung der Schweiz in den europäischen Strommarkt, Eintritt und mögl. Zeitpunkt sind jedoch ungewiss	niedrig	sehr hoch	schneller als Reaktion	disk. und neuartig	teilw. progn.
Kundenbedürfnisse, technologische Entwicklungen	Steigende Anzahl kleiner Stromerzeugungsanlagen, die ans Netz gehen, Trennung von Stromerzeugungs- und -verbrauchs-Schwerpunkten, Veränderte Anforderungen an die Verteilnetzbetreiber	Die Anforderungen an die Verteilnetzbetreiber werden sich weiter verändern und ansteigen	mittel	hoch	schneller als Reaktion	disk. und neuartig	teilw. progn.
Beurteilung des Ausmaßes der Umfelddynamik <sup>6</sup> / Bestimmung des Turbulenzgrades <sup>7</sup>			hoch		hoch		

**Tabelle A-5: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades, Fall D<sup>919</sup>**

<sup>919</sup> Eigene Darstellung.

**A 9.5: Bestimmung der Umfeldodynamik und des Turbulenzgrades für Fall E**

Einfluss-faktoren	Umfeldveränderungen	Erwartete Entwicklungen	Kriterien der Umfeldodynamik		Kriterien der Umfeldturbulenz		
			F <sup>1</sup>	I <sup>2</sup>	G <sup>3</sup>	V <sup>4</sup>	E <sup>5</sup>
Konzentration des Handels	Entwicklung von einem Verkäufermarkt zum heutigen Käufermarkt	Weiterhin zunehmender Druck durch den Handel	mittel	hoch	vergleichbar mit Reaktion	extrapolierbar	prognostizierbar
Globalisierung	Zunahme des Importanteils von im Ausland hergestellter Schokolade	Fortführung dieses Trends, Zunahme des Wettbewerbs	niedrig	mittel	vergleichbar mit Reaktion	extrapolierbar	prognostizierbar
Wechselkurs EURO-CHF	Starker Schweizer Franken	Die Entwicklung des Schweizer Franken ist kaum absehbar	mittel	hoch	schneller als Reaktion	disk. aber vertraut	teilweise prognostizierbar
Starker Schweizer Franken	Negativer Saldo des Einkaufstourismus	Entwicklung ist abhängig von der Währungsentwicklung des Schweizer Franken	mittel	hoch	schneller als Reaktion	disk. aber vertraut	teilweise prognostizierbar
Beurteilung des Ausmaßes der Umfeldodynamik <sup>6</sup> / Bestimmung des Turbulenzgrades <sup>7</sup>			mittel		mittel		

**Tabelle A-6: Bestimmung der Umfeldodynamik und des Turbulenzgrades, Fall E<sup>920</sup>**<sup>920</sup> Eigene Darstellung.

**A 9.6: Bestimmung der Umfeldodynamik und des Turbulenzgrades für Fall F**

Einflussfaktoren	Umfeldveränderungen	Erwartete Entwicklungen	Kriterien der Umfeldodynamik		Kriterien der Umfeldturbulenz		
			F <sup>1</sup>	I <sup>2</sup>	G <sup>3</sup>	V <sup>4</sup>	E <sup>5</sup>
Erhöhte Kaufkraft in Ländern wie China, Indien und Brasilien	Steigender Honigkonsum in Märkten wie China, Indien und Brasilien	Weiterer Anstieg der Nachfrage nach Honig	niedrig	hoch	vergleichbar mit Reaktion	extrapolierbar	prognostizierbar
Verknappung des Rohstoffs und Anstieg der Nachfrage	Erhöhung des Beschaffungspreises des Rohstoffs Honig	In den nächsten Jahren Fortführung dieses Trends	hoch	hoch	vergleichbar mit Reaktion	extrapolierbar	prognostizierbar
	Anstieg der Energie- und Verpackungspreise ➤ Kostenanstieg	Es ist zu erwarten, dass die Kosten weiterhin ansteigen werden.	niedrig	mittel	vergleichbar mit Reaktion	extrapolierbar	prognostizierbar
Konzentrationsprozess im Detailhandel	Massiver Preisdruck	Es ist anzunehmen, dass sich dieser Trend in den nächsten 3-4 Jahren fortführen wird.	hoch	hoch	vergleichbar mit Reaktion	extrapolierbar	prognostizierbar
	Konsolidierungsprozess bei den Honig verarbeitenden Unternehmen	Es ist davon auszugehen, dass sich dieser Trend national und international fortsetzen wird.	mittel	mittel	vergleichbar mit Reaktion	disk. aber vertraut	teilweise prognostizierbar
Wechselkursverhältnisse	Starker Schweizer Franken	Mögliche weitere Veränderungen der Wechselkursverhältnisse in relevanten Wechselkurspaaren sind nicht absehbar	mittel	hoch	schneller als Reaktion	disk. aber vertraut	teilweise prognostizierbar
Beurteilung des Ausmaßes der Umfeldodynamik <sup>6</sup> / Bestimmung des Turbulenzgrades <sup>7</sup>			mittel		mittel		

**Tabelle A-7: Bestimmung der Umfeldodynamik und des Turbulenzgrades, Fall F<sup>921</sup>**<sup>921</sup> Eigene Darstellung.



**A 9.7: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades für Fall G**

Einfluss-faktoren	Umfeldveränderungen	Erwartete Entwicklungen	Kriterien der Umfelddynamik		Kriterien der Umfeldturbulenz		
			F <sup>1</sup>	I <sup>2</sup>	G <sup>3</sup>	V <sup>4</sup>	E <sup>5</sup>
	Nach 3-4% Wachstum in den vergangenen Jahren, nun sinkende Wachstumsraten im stationären Bereich, dadurch erhöht sich der finanziellen Druck	Schwierig abzusehen	mittel	sehr hoch	ver-gleich-bar mit Reaktion	disk. aber vertraut	teilweise prognos-tizierbar
Swiss DRG als neues Ta-rifsystem	Paradigma-Wechsel hin zum un-ternehmerischen Denken und Leis-tungseffizienz, unklare Tarifentwicklung, erhöhter Kostendruck	Es muss so lange mit provisorischen Preisen abgerechnet werden, bis die definitiven Tarifent-scheide vorliegen. Dies kann ca. 2-4 Jahre dau-ern.	hoch	sehr hoch	langsa-mer als Reaktion	disk. aber vertraut	teilweise prognos-tizierbar
Regional politische Entscheide	Wettbewerbsverzerrungen	unklar	mittel	hoch	ver-gleich-bar mit Reaktion	disk. aber vertraut	teilweise prognos-tizierbar
Beurteilung des Ausmaßes der Umfelddynamik <sup>6</sup> / Bestimmung des Turbulenzgrades <sup>7</sup>			hoch		hoch		

**Tabelle A-8: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades, Fall G<sup>922</sup>**<sup>922</sup> Eigene Darstellung.

**A 9.8: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades für Fall H**

Einflussfaktoren	Umfeldveränderungen	Erwartete Entwicklungen	Kriterien der Umfelddynamik		Kriterien der Umfeldturbulenz		
			F <sup>1</sup>	I <sup>2</sup>	G <sup>3</sup>	V <sup>4</sup>	E <sup>5</sup>
Preisentwicklung der Rohstoffe Öl und Gas	Gestiegener Kunststoffpreis führt zu geringeren Margen	Kaum absehbar; der Preis kann weiterhin steigen oder wieder sinken	mittel	hoch	schneller als Reaktion	disk. aber vertraut	teilweise prognostizierbar
Schuldenkrise Europa	Sinkende Nachfrage bewirkt schlechtere Kapazitätsauslastungen	Der Wettbewerb wird sich durch die schlechteren Kapazitätsauslastungen weiter intensivieren und der Preisdruck steigen.	mittel	sehr hoch	schneller als Reaktion	disk. aber vertraut	teilweise prognostizierbar
Schwächere Kaufkraft und Preiskampf	Der Wettbewerb um Kapazitäten/Marktanteile hat sich ins billige Preissegment verschoben, Wettbewerbsvorteile über Innovationen sind geschrumpft, Fachhändler nehmen zunehmend Billigmarken in ihr Sortiment auf	Fortführung dieses Trends	mittel	sehr hoch	schneller als Reaktion	extrapolierbar	prognostizierbar
Neue technologische Verfahren	Verwendung von recyceltem Material für die Herstellung neuer Fensterprofile	Unternehmen werden Verfahrens-Know-how für die Herstellung von Fensterprofilen aus recyceltem Material aufbauen	niedrig	hoch	vergleichbar mit Reaktion	disk. aber vertraut	teilweise prognostizierbar
Beurteilung des Ausmaßes der Umfelddynamik <sup>6</sup> / Bestimmung des Turbulenzgrades <sup>7</sup>			hoch		hoch		

**Tabelle A-9: Bestimmung der Umfelddynamik und des Turbulenzgrades, Fall H<sup>923</sup>**<sup>923</sup> Eigene Darstellung.

### A 9.9: Bestimmung der Umfeldodynamik und des Turbulenzgrades für Fall I

Einflussfaktoren	Umfeldveränderungen	Erwartete Entwicklungen	Kriterien der Umfeldodynamik		Kriterien der Umfeldturbulenz		
			F <sup>1</sup>	I <sup>2</sup>	G <sup>3</sup>	V <sup>4</sup>	E <sup>5</sup>
Zunehmende Vielfalt der Automodelle u. kürzere Zyklen der wechselnden Einzelteile	Sehr starker Anstieg der unterschiedlichen Ersatz- und Verschleißteile. Dadurch nehmen die Komplexität der Lagerhaltung und die Schwierigkeit der Zuordnung des richtigen Teils zum jeweiligen Fahrzeug sehr stark zu.	Fortführung dieses Trends	hoch	hoch	vergleichbar mit Reaktion	extrapolierbar	vorhersagbar
Entwicklung von rein mechanischen zu mechanisch-elektronischen Fahrzeugen	Die Problemdiagnostik wird für freie Werkstätten schwieriger. Die Anforderungen an das Know-how der Mitarbeiter des eigenen Unternehmens und der Mitarbeiter der Kunden steigt	Dieser Trend wird sich weiter verstärken.	mittel	mittel	vergleichbar mit Reaktion	extrapolierbar	vorhersagbar
Demografie, Schulausbildung	Entwicklung hin zum Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter	Dieser Trend wird sich langfristig wahrscheinlich weiter verstärken.	sehr niedrig	gering	vergleichbar mit Reaktion	extrapolierbar	vorhersagbar
Wechselkurs CHF-€	Sehr hoher Preisdruck durch die Konsumenten auf die Garagen und Werkstätten, welche den Preisdruck an die Ersatzteilhändler weitergegeben haben.	Die weitere Entwicklung des Wechselkurses und des Preisdrucks ist schwer absehbar	mittel	hoch	schneller als Reaktion	disk. aber vertraut	teilweise progn.
Kostendruck	Konsolidierung des bisher noch fragmentierten Marktes	Vor allem mittelgroße aber auch kleine Unternehmen werden betroffen sein	mittel	hoch	vergleichbar mit Reaktion	disk. aber vertraut	teilweise progn.
Konsumverhalten	Sparverhalten bei Endkunden führt auf der einen Seite durch verlängerte Wartungsintervalle zu einer Verringerung der Aufträge und auf der anderen Seite durch den Anstieg des durchschnittlichen Alters der Autos zu einer Erhöhung der Aufträge.	Schwer absehbar	mittel	mittel	vergleichbar mit Reaktion	disk. aber vertraut	teilweise progn.
Elektromobilität	Beginnender Trend der Entwicklung und Verbreitung von Elektrofahrzeugen		niedrig	sehr gering (noch)	langsamer als Reaktion	disk. und neuartig	teilweise progn.
Beurteilung des Ausmaßes der Umfeldodynamik <sup>6</sup> / Bestimmung des Turbulenzgrades <sup>7</sup>			mittel		mittel		

**Tabelle A-10: Bestimmung der Umfeldodynamik und des Turbulenzgrades, Fall I<sup>924</sup>**

<sup>924</sup> Eigene Darstellung.

**Legende:**

- <sup>1</sup> Frequenz der Veränderung(en): sehr niedrig – niedrig – mittel – hoch – sehr hoch
- <sup>2</sup> Intensität der Veränderung(en): sehr gering – gering – mittel – hoch – sehr hoch
- <sup>3</sup> Geschwindigkeit der Veränderung(en): langsamer als Reaktion – vergleichbar mit Reaktion – schneller als Reaktion – viel schneller als Reaktion
- <sup>4</sup> Vertrautheit mit dem/den Ereignis/sen: vertraut – extrapolierbar – diskontinuierlich aber vertraut – diskontinuierlich und neuartig
- <sup>5</sup> Erkennbarkeit der Zukunft: wiederkehrend – vorhersagbar durch Extrapolation – prognostizierbar – teilweise prognostizierbar – unvorhersagbare Überraschungen
- <sup>6</sup> Bewertungsskala: sehr niedrig – niedrig – mittel – hoch – sehr hoch
- <sup>7</sup> Bewertungsskala: sehr niedrig – niedrig – mittel – hoch – sehr hoch

## Literaturverzeichnis

- A (2013a) (Hrsg.):** Firmenportrait 2013, internes Dokument, o. O.
- A (2013b) (Hrsg.):** A Strategie 2013 - 2018. Qualitative und quantitative Ziele, Aktuelle strategische Projekte, Produktionsstrategie, internes Dokument, o. O.
- Aaker, D. A., Mascarenhas, B. (1984):** The Need for Strategic Flexibility, in: Journal of Business Strategy, 5 (2), S. 74–82
- Albach, H. (1976):** Ungewißheit und Unsicherheit, in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 3, (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band I), 4. Aufl., Stuttgart, Sp. 4036–4041
- Amara, R., Lipinski, A. J. (1983):** Business Planning for an Uncertain Future. Scenarios & Strategies, New York
- Amberg, M., Bodendorf, F., Möslin, K. M. (2011):** Wertschöpfungsorientierte Wirtschaftsinformatik, Berlin und Heidelberg
- Andersson, G., Boulouchos, K., Bretschger, L. (2011):** Energiezukunft Schweiz, November 2011, ETH Zürich (Hrsg.), [http://www.cces.ethz.ch/energiegespraech/Energiezukunft\\_Schweiz\\_20111115.pdf](http://www.cces.ethz.ch/energiegespraech/Energiezukunft_Schweiz_20111115.pdf), abgerufen am 06.02.2016
- Ansoff, H. I. (1965):** Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York u. a.
- Ansoff, H. I. (1975):** Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals, in: California Management Review, 18 (2), S. 21–33
- Ansoff, H. I. (1980):** Strategic Issue Management, in: Strategic Management Journal, 1 (2), S. 131–148
- Ansoff, H. I. (1984):** Implanting Strategic Management, New York u. a.
- Ansoff, H. I., Declerck, R. P., Hayes, R. L. (1976):** From Strategic Planning to Strategic Management, London, u. a.
- Ansoff, H. I., Sullivan, P. A. (1993):** Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategic Success, in: Long Range Planning, 26 (5), S. 11–23
- Argote, L. (1982):** Input Uncertainty and Organizational Coordination in Hospital Emergency Units, in: Administrative Science Quarterly, 27 (3), S. 420–434
- B (2011):** Entwicklungen und Schlüsselfragen. Umfeldradar: B, internes Dokument, o. O.
- Baade, J., Gertel, H., Schlottmann, A. (2005):** Wissenschaftlich arbeiten. Ein Leitfaden für Studierende der Geographie, Bern, Stuttgart und Wien
- Bähring, K. et al. (2008):** Methodologische Grundlagen und Besonderheiten der qualitativen Befragung von Experten in Unternehmen: Ein Leitfaden, in: Die Unternehmung, 62 (1), S. 89–111
- Bain, J. S. (1962):** Barriers to New Competition. Their Character and Consequences in Manufacturing Industries, Cambridge
- Barney, J. (1991):** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, 17 (1), S. 99–120

- Baumol, W. J., Panzar, J. C., Willig, R. D. (1988):** Contestable Markets and the Theory of Industry Structure, 2. Aufl., San Diego
- Behrens, G. (1993):** Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 3 (R-Z), (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band I). Aufl., Stuttgart, Sp. 4763–4772
- Beloucif, A., Lal, D., Strachan, P. A. (2010):** 'Tell him I called.' Some Practical Considerations in Gaining Research Access to Organisations, in: Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2 (4), S. 17–41
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., Mead, M. (1987):** The Case Research Strategy in Studies of Information Systems, in: Management Information Systems Quarterly, 11 (3), S. 369–386
- Berg, B. L., Lune, H. (2012):** Qualitative Research Methods for the Social Sciences, 8. Aufl., Boston, u. a.
- Bester, H. (2007):** Industrieökonomik, in: Köhler, R., Küpper, H.-U., Pfingsten, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band I), 6. Aufl., Stuttgart, Sp. 714–722
- Betschon, S. (2010):** Die Elektrizitätsnetze sollen als Smart Grids neu erfunden werden. Clevere Stromverteilung, in: Neue Zürcher Zeitung (NZZ) (Hrsg.), 13.01.2010, <http://www.nzz.ch/clevere-stromverteilung-1.4496533>, abgerufen am 13.06.2015
- Bettis, R. A., Hitt, M. A. (1995):** The New Competitive Landscape, in: Strategic Management Journal, 16 (Summer Special Issue), S. 7–20
- Bogner, A., Menz, W. (2005):** Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion, in: Bogner, A., Littig, B., Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 33–70
- Bonnekoh, M. (2007):** Voice over IP. Rechtsprobleme der Konvergenz von Internet und Telefonie, Berlin
- Bortz, J., Döring, N. (2006):** Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Aufl., Berlin, Heidelberg und New York
- Bourgeois, L. J., Eisenhardt, K. M. (1988):** Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry, in: Management Science, 34 (7), S. 816–835
- Braun, A., Krey, B. B. (2009):** Einführung in die Anreizregulierung. Am Beispiel der Schweizer Verteilnetzbetreiber, in Bulletin SEV/AES, S. 25–29, <http://www.awk.ch/fr/component/jdownloads/finish/114-articles-et-exposes/335-introduction-a-la-regulation-par-l-interessement-en-allemand>, abgerufen am 12.05.2015
- Brewer, J. (2003a):** Deduction, in: Miller, R. L., Brewer, J. D. (Hrsg.): The A-Z of Social Research. A Dictionary of Key Social Science Research Concepts, London, Thousand Oaks und New Delhi, S. 67–69
- Brewer, J. (2003b):** Induction, in: Miller, R. L., Brewer, J. D. (Hrsg.): The A-Z of Social Research. A Dictionary of Key Social Science Research Concepts, London, Thousand Oaks und New Delhi, S. 154–156
- Bryman, A., Bell, E. (2015):** Business Research Methods, 4. Aufl., Oxford

- Bundesamt für Energie (BFE) (Hrsg.) (2014):** Schweizerische Elektrizitätsstatistik 2013, [http://www.bfe.admin.ch/themen/00526/00541/00542/00630/index.html?lang=de&dossier\\_id=00765](http://www.bfe.admin.ch/themen/00526/00541/00542/00630/index.html?lang=de&dossier_id=00765), abgerufen am 12.05.2015
- Burnes, B. (2000):** Managing Change. A Strategic Approach to Organisational Dynamics, 3. Aufl., London, u. a.
- Buzzell, R. D., Gale, B. T., Sultan, R. G. M. (1975):** Market Share - a Key to Profitability, in: Harvard Business Review, 53 (1), S. 97–106
- C (2013a) (Hrsg.):** Geschäftsbericht 2013, o. O.
- C (2013b) (Hrsg.):** Annual Analyst Conference, internes Dokument, o. O.
- C (2015):** Energy Policy & Strategy. Presentation for UNI FR, internes Dokument, o. O.
- Campbell-Hunt, C. (2000):** What Have We Learned about Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis, in: Strategic Management Journal, 21 (2), S. 127–154
- Carlson, J. A., Schodt, D. W. (1995):** Beyond the Lecture: Case Teaching and the Learning of Economic Theory, in: Journal of Economic Education, 26 (1), S. 17–28
- Carlton, D. W., Perloff, J. M. (2005):** Modern Industrial Organization, 4. Aufl., Boston
- Carpenter, M. A., Fredrickson, J. W. (2001):** Top Management Teams, Global Strategic Posture, and the Moderating Role of Uncertainty, in: Academy of Management Journal, 44 (3), S. 533–545
- Chandler, A. D. (1962):** Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge
- Child, J. (1972):** Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, in: Sociology, 6 (1), S. 2–22
- Chmielewicz, K. (1979):** Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaften, 2. Aufl., Stuttgart
- Chocosuisse (Hrsg.) (2015a):** Facts & Figures, [http://www.chocosuisse.ch/chocosuisse/de/documentation/facts\\_figures.html](http://www.chocosuisse.ch/chocosuisse/de/documentation/facts_figures.html), abgerufen am 21.05.2015
- Chocosuisse (Hrsg.) (2015b):** Mitgliederliste, [http://www.chocosuisse.ch/chocosuisse/de/organization/member\\_list.html](http://www.chocosuisse.ch/chocosuisse/de/organization/member_list.html), abgerufen am 03.08.2015
- Chocosuisse (Hrsg.) (2015c):** Schweizer Schokoladeindustrie im Jahr 2014. Rückläufiger Schokoladekonsum in der Schweiz, 24.02.2015, Medienmitteilung, o. O.
- Christensen, C. M., Overdorf, M. (2000):** Meeting the Challenge of Disruptive Change, in: Harvard Business Review, 78 (2), S. 66–76
- Collis, J., Hussey, R. (2009):** Business Research. A practical guide for undergraduate & postgraduate students, 3. Aufl., Basingstoke
- Copeland, T., Weiner, J. (1990):** Proactive Management of Uncertainty, in: The McKinsey Quarterly (4), S. 133–152
- Corbin, J. M., Strauss, A. (2015):** Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, 4. Aufl., Los Angeles
- Corsten, H., Corsten, M. (2012):** Einführung in das Strategische Management, Konstanz
- Coulter, M. (2010):** Strategic Management in Action, 5. Aufl., Boston u. a.

- Courtney, H. (2001a):** 20/20 Foresight. Crafting Strategy in an Uncertain World, Boston
- Courtney, H. (2001b):** Making the Most of Uncertainty, in: The McKinsey Quarterly (4), S. 38–47
- Courtney, H., Kirkland, J., Viguerie, P. (1997):** Strategy Under Uncertainty, in: Harvard Business Review, 75 (6), S. 67–79
- Courtney, H., Kirkland, J., Viguerie, P. (1999):** Strategy Under Uncertainty, in: Harvard Business Review on Managing Uncertainty, Boston, S. 1–31
- Coyne, K. P., Subramaniam, S. (1996):** Bringing Discipline to Strategy, in: The McKinsey Quarterly (4), S. 14–25
- Creswell, J. W. (2007):** Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches, 2. Aufl., Thousand Oaks
- Cunha, M. P. E., Palma, P., Costa, N. G. D. (2004):** Tracking Changes in Organizational Foresight, Glasgow
- D (Hrsg.) (2015a):** Energien, <http://www.D.ch/de/energien>, abgerufen am 12.05.2015
- D (Hrsg.) (2015b):** Verteilung, <http://www.D.ch/de/verteilung>, abgerufen am 12.05.2015
- Dachverband der Schweizerischen Handels- und Industrievereinigungen der Medizintechnik (FASMED) (Hrsg.) (2014):** Medizinprodukte, <http://www.fasmed.ch/de/info-center/faq/medizinprodukte.html>, abgerufen am 23.01.2016
- Daly, M. (2003):** Methodology, in: Miller, R. L., Brewer, J. D. (Hrsg.): The A-Z of Social Research. A Dictionary of Key Social Science Research Concepts, London, Thousand Oaks und New Delhi, S. 192–194
- D'Aveni, R. A. (1994):** Hypercompetition - Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, New York u. a.
- D'Aveni, R. A. et al. (1995):** Hyperwettbewerb. Strategien für die neue Dynamik der Märkte, Frankfurt am Main und New York
- Day, G. S., Schoemaker, P. J. (2004):** Driving Through the Fog: Managing at the Edge, in: Long Range Planning, 37 (2), S. 127–142
- de Kluyver, C. A., Pearce II, J. A. (2012):** Strategy: A View From The Top, 4. Aufl., Boston, u. a.
- Delany, W. (1960):** Some Field Notes on the Problem of Access in Organizational Research, in: Administrative Science Quarterly, 5 (3), S. 448–457
- Deutsches Institut für Normung e. V. (DIN) (Hrsg.) (2000):** Gesamtwirtschaftlicher Nutzen der Normung. Unternehmerischer Nutzen 2. Unternehmensbefragung und Auswertung, Berlin, Wien und Zürich
- Dichtl, E., Issing, O. (1993):** Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, Band 2 (L-Z), 2. Aufl., München
- Diekmann, A. (2016):** Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 10. Aufl., Reinbek bei Hamburg
- Dlugos, G. (1970):** Forschungsstand und Neuorientierung der Betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 22 (8/9), S. 591–603



- Döring, N., Bortz, J. (2016):** Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Aufl., Berlin und Heidelberg
- Dooley, A. R., Skinner, W. (1977):** Casing Casemethod Methods, in: Academy of Management Review, 2 (2), S. 277–288
- Downes, L., Nunes, P. F. (2013):** Big-Bang Disruption, in: Harvard Business Review, 91 (3), S. 44–56
- Dresing, T., Pehl, T. (2011):** Praxisbuch Transkription. Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen, 3. Aufl., Marburg
- Drucker, P. F. (1980):** Managing in Turbulent Times, New York
- Dubé, L., Paré, G. (2003):** Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations, in: Management Information Systems Quarterly, 27 (4), S. 597–635
- Eidgenössische Zollverwaltung (EZV) (2015):** Swiss-Impex, <https://www.swiss-impex.admin.ch>, abgerufen am 19.08.2015
- Eisenhardt, K. M. (1989):** Building Theories from Case Study Research, in: Academy of Management Review, 14 (4), S. 532–550
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. (2007):** Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges, in: Academy of Management Journal, 50 (1), S. 25–32
- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000):** Dynamic Capabilities: What are they?, in: Strategic Management Journal, 21 (10/11), S. 1105–1121
- Ernst, D., Sailer, U. (2013):** Nachhaltige Betriebswirtschaftslehre, Konstanz und München
- European Energy Exchange (EEX) (2015):** European Energy Exchange, <https://www.eex.com/de/>, abgerufen am 26.08.2015
- Ferschl, F. (1976):** Wahrscheinlichkeitstheorie, in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 3, (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band I), 4. Aufl., Stuttgart, Sp. 4318–4328
- Fleck, A. (1995):** Hybride Wettbewerbsstrategien. Zur Synthese von Kosten und Differenzierungsvorteilen, Wiesbaden
- Fleuri, P., Frick, R. (2005):** Imkerei in der Schweiz: Fakten und Bedeutung, in: AGRAR Forschung Schweiz, 12 (3), S. 104–109
- Flick, U. (2004):** Triangulation. Eine Einführung, Wiesbaden
- Flick, U. (2012):** Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, 5. Aufl., Reinbek bei Hamburg
- Flick, U. (2013):** Triangulation in der qualitativen Forschung, in: Flick, U., von Kardorff, E., Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 10. Aufl., Reinbek bei Hamburg, S. 309–318
- Flick, U., von Kardorff, E., Steinke, I. (2013):** Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick, in: Flick, U., von Kardorff, E., Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 10. Aufl., Reinbek bei Hamburg, S. 13–29

- Flyvbjerg, B. (2011):** Case study, in: Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (Hrsg.): The SAGE Handbook of Qualitative Research, 4. Aufl., Thousand Oaks u. a., S. 301–316
- Gabler (2010a):** Gabler Wirtschaftslexikon. Band 1 (A-Be), 17. Aufl., Wiesbaden
- Gabler (2010b):** Gabler Wirtschaftslexikon. Band 4 (I-K), 17. Aufl., Wiesbaden
- Gagnon, Y.-C. (2010):** The Case Study as Research Method. A Practical Handbook, Québec
- Galbraith, C., Schendel, D. (1983):** An Empirical Analysis of Strategy Types, in: Strategic Management Journal, 4 (2), S. 153–173
- Gälweiler, A. (1981):** Was ist Strategie? Was heisst strategisches Denken, Entscheiden und Handeln?, in: Pümpin, C. et al. (Hrsg.): Produkt-Markt-Strategien. Neue Instrumente erfolgreicher Unternehmensführung, Nr. 73, Bern, S. 33–54
- Gälweiler, A. (1986):** Unternehmensplanung. Grundlagen und Praxis, Frankfurt und New York
- Gälweiler, A. (2005):** Strategische Unternehmensführung, 3. Aufl., Frankfurt u. a.
- Geipel-Kern, A. (2007):** Stabilitätsprüfung von Arzneimitteln, <http://www.laborpraxis.vogel.de/management/qualitaetsmanagement/validierung/articles/102319/>, 18.04.2007, abgerufen am 28.07.2014
- Gerring, J. (2004):** What Is a Case Study and What Is It Good for?, in: The American Political Science Review, 98 (2), S. 341–354
- Gibbert, M., Ruigrok, W. (2010):** The "What" and "How" of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work, in: Organizational Research Methods, 13 (4), S. 710–737
- Gigerenzer, G., Gaissmaier, W. (2012):** Intuition und Führung. Wie gute Entscheidungen entstehen, Gütersloh
- Gilbert, C., Bower, J. L. (2002):** Disruptive Change. When Trying Harder is Part of the Problem, in: Harvard Business Review, 80 (5), S. 95–100
- Gilbreath, R. D. (1987):** Planning for the Unexpected, in: Journal of Business Strategy, 8 (2), S. 44–49
- Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2005):** Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung, 2. Aufl., Bern
- Gläser, J., Laudel, G. (2009):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 3. Aufl., Wiesbaden
- Gluck, F. W., Kaufman, S. P., Walleck, A. S. (1980):** Strategic Management for Competitive Advantage, in: The McKinsey Quarterly, (4), S. 2–16
- Grant, R. M. (2013):** Contemporary Strategy Analysis, 8. Aufl., Chichester
- Grant, R. M., Nippa, M. (2006):** Strategisches Management. Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien, 5. Aufl. München u. a.
- Grass, B. (1993):** Unternehmensdynamik als Herausforderung an die Unternehmenspolitik, in: Federmann, R. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre, Unternehmenspolitik und Unternehmensbesteuerung, Berlin, S. 161–180
- Grochla, E. (1978):** Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart

- Grochla, E., Thom, N. (1978):** Fallmethode und Gruppenarbeit in der betriebswirtschaftlichen Hochschulausbildung. Ein Kölner Versuch, 2. Aufl., Hamburg
- Grösser, S. (2011):** Projekte scheitern wegen dynamischer Komplexität. Qualitative Feedbackmodellierung zur Komplexitätsbewältigung, in: projektMANAGEMENT (PM)Aktuell, 22 (5), S. 18–25
- Grünig, R. (1990):** Verfahren zur Überprüfung und Verbesserung von Planungskonzepten, Bern und Stuttgart
- Grünig, R., Kühn, R. (2013):** Entscheidungsverfahren für komplexe Probleme. Ein heuristischer Ansatz, 4. Aufl., Berlin und Heidelberg
- Grünig, R., Kühn, R. (2014):** Strategieplanungsprozess; Analysen, Optionen, Projekte, Bern
- Grünig, R., Morschett, D. (2017):** Developing International Strategies, 2. Aufl., Berlin und Heidelberg
- H (2013a):** BU-Strategie H. SB-Workshop vom 05.07.2012, internes Dokument, o. O.
- H (2013b):** Benchmark X. SB-Sitzung 20.03.2012, internes Dokument, o. O.
- Häder, M. (2009):** Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch, 2. Aufl., Wiesbaden
- Hagel III, J., Brown, J. S. (2008):** Shaping Strategy in a World of Constant Disruption, in: Harvard Business Review, 86 (10), S. 80–89
- Hahn, D. (1983):** Frühwarnsysteme, in: Buchinger, G. (Hrsg.): Umfeldanalysen für das strategische Management. Konzeptionen, Praxis, Entwicklungstendenzen, Wien, S. 3–26
- Hamel, J., Dufour, S., Fortin, D. (1993):** Case Study Methods, Thousand Oaks u. a.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., Raiffa, H. (2006):** The Hidden Traps in Decision Making, in: Harvard Business Review, 84 (1), S. 118–126
- Hansmann, K.-W. (1995):** Prognoseverfahren, in: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band IV), 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 2171–2183
- Hansmann, K.-W. (2007):** Prognoseverfahren, in: Köhler, R., Küpper, H.-U., Pfungsten, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band I), 6. Aufl., Stuttgart, Sp. 1481–1490
- Harrigan, K. R. (1980):** Strategies for Declining Industries, in: Journal of Business Strategy, 1 (2), S. 20–34
- Hax, A. C., Majluf, N. S. (1988):** Strategisches Management. Ein integratives Konzept aus dem MIT, Frankfurt am Main und New York
- Heinen, E. (1985):** Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Wiesbaden
- Helfferrich, C. (2011):** Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 4. Aufl., Wiesbaden
- Herbert, T. T., Deresky, H. (1987):** Generic Strategies: An Empirical Investigation of Typology Validity and Strategy Content, in: Strategic Management Journal, 8 (2), S. 135–147
- Hertlein, A. (1957):** Über einige Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 9 (9), S. 519–529

- Hill, C. W. L., Jones, G. R. (2013):** Strategic Management. An Integrated Approach, 10. Aufl., Mason
- Hitt, M. A., Tyler, B. B. (1991):** Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives, in: Strategic Management Journal, 12 (5), S. 327–351
- Hodgkinson, G. P. et al. (2009):** Intuition in Organizations: Implications for Strategic Management, in: Long Range Planning, 42 (3), S. 277–297
- Hofer, C. W., Schendel, D. (1978):** Strategy Formulation. Analytical Concepts, St. Paul
- Höft, U. (1992):** Lebenszykluskonzepte: Grundlage für das strategische Marketing- und Technologiemanagement., Dissertation, Freie Universität Berlin, (Technological Economics, Band 46), Berlin
- Hoon, C. (2013):** Meta-Synthesis of Qualitative Case Studies. An Approach to Theory Building, in: Organizational Research Methods, 16 (4), S. 522–556
- Hopf, C. (2013):** Qualitative Interviews - ein Überblick, in: Flick, U., von Kardorff, E., Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 10. Aufl., Reinbek bei Hamburg, S. 349–360
- Hungenberg, H. (2014):** Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren, 8. Aufl., Wiesbaden
- Hutzschenreuter, T. (2000):** Electronic Competition. Branchendynamik durch Entrepreneurship im Internet, Wiesbaden
- IMS Health GmbH Schweiz (Hrsg.) (2012):** Marktdaten Consumer Health, o. O.
- Johl, S. K., Renganathan, S. (2010):** Strategies for Gaining Access in Doing Fieldwork: Reflection of two Researchers, in: Electronic Journal of Business Research Methods, 8 (1), S. 42–50
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2011):** Strategisches Management - Eine Einführung. Analyse, Entscheidung und Umsetzung, 9. Aufl., München
- Johnson, G. et al. (2014):** Exploring Strategy. Text and Cases, 10. Aufl., Harlow u. a.
- Jones, G. R., George, J. M., Hill, C. W. (1998):** Contemporary Management, Boston u. a.
- Kahnemann, D. (2012):** Schnelles Denken, langsames Denken, München
- Kanter, R. M., Stein, B. A., Todd, J. D. (1992):** The Challenge of Organizational Change. How Companies Experience It and Leaders Guide It, New York
- Kelle, U. (2013):** Computergestützte Analyse qualitativer Daten, in: Flick, U., von Kardorff, E., Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 10. Aufl., Reinbek bei Hamburg, S. 485–502
- Kelle, U., Erzberger, C. (2013):** Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz, in: Flick, U., von Kardorff, E., Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 10. Aufl., Reinbek bei Hamburg, S. 299–309
- Kepper, G. (2008):** Methoden der qualitativen Marktforschung, in: Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 175–212

- King, N. (2004a):** Using Templates in the Thematic Analysis of Text, in: Cassell, C., Symon, G. (Hrsg.): Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research, London, Thousand Oaks, S. 256–270
- King, N. (2004b):** Using Interviews in Qualitative Research, in: Cassell, C., Symon, G. (Hrsg.): Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research, London und Thousand Oaks, S. 11–22
- Kirsch, W. (1993):** Strategische Unternehmensführung, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 3 (R-Z), (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band I) 5. Aufl., Stuttgart, Sp. 4094–4111
- Knight, F. H. (1957):** Risk, Uncertainty and Profit, New York
- Koch, N. et al. (2014):** Causes of the EU ETS price drop: Recession, CDM, renewable policies or a bit of everything? - New evidence, in: Energy Policy, 73 (Oktober 2014), S. 676–685
- Kohlöffel, K. M., August, H.-J. (2012):** Veränderungskonzepte und Strategische Transformation. Trends, Krisen, Innovationen als Chancen nutzen, Erlangen
- Kosiol, E. (1964):** Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensforschung. Eine Untersuchung ihrer Standorte und Beziehungen auf wissenschaftstheoretischer Grundlage, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 34 (12), S. 743–762
- Kraus, R. (2005):** Strategisches Wertschöpfungsdesign. Ein konzeptioneller Ansatz zur innovativen Gestaltung der Wertschöpfung, Dissertation, Technische Universität Berlin, Wiesbaden
- Kreibich, R. (1995):** Zukunftsforschung, in: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band IV), 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 2814–2834
- Kreikebaum, H. (1987):** Strategische Führung, in: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band X), Stuttgart, Sp. 1898–1906
- Kreikebaum, H. (1997):** Strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., Stuttgart, Berlin und Köln
- Kreikebaum, H., Gilbert, D. U., Behnam, M. (2011):** Strategisches Management, 7. Aufl., Stuttgart
- Kreilkamp, E. (1987):** Strategisches Management und Marketing: Markt- und Wettbewerbsanalyse, Strategische Frühaufklärung, Portfolio-Management, (Marketing Management, Band 11), Berlin und New York
- Kruse, J. (2010):** Reader „Einführung in die Qualitative Interviewforschung“, Freiburg im Breisgau
- Kubicek, H., Thom, N. (1976):** Umsystem, betriebliches, in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 3, (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band I), 4. Aufl., Stuttgart, Sp. 3977–4017
- Kuckartz, U. (2007):** QDA-Software im Methodendiskurs: Geschichte, Potenziale, Effekte, in: Kuckartz, U., Grunenberg, H., Dresing, T. (Hrsg.): Qualitative Datenanalyse: computergestützt. Methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 15–31

- Kuckartz, U. et al. (2007):** Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis, Wiesbaden
- Kuckartz, U. (2010):** Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten, 3. Aufl., Wiesbaden
- Kühn, R., Pfäffli, P. (2012):** Marketing. Analyse und Strategie, 14. Aufl., Zürich
- Kuss, A., Eisend, M. (2010):** Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 3. Aufl., Wiesbaden
- Lamnek, S. (2010):** Qualitative Sozialforschung, 5. Aufl., Basel und Weinheim
- Lattwein, J. (2003):** Das Flexibilitätsprinzip - Strategische Planung in Zeiten hoher Unsicherheit und Dynamik, in: Achenbach, S., Borghoff, T., Schulte, A. (Hrsg.): Strategische und internationale Perspektiven des Managements. Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Martin K. Welge, Lohmar, S. 75–101
- LeCompte, M. D., Goetz, J. P. (1982):** Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research, in: Review of Educational Research, 52 (1), S. 31–60
- Liebl, F. (2000):** Der Schock des Neuen. Entstehung und Management von Issues und Trends, München
- Lombriser, R., Abplanalp, P. A. (2012):** Strategisches Management. Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen, 5. Aufl., Zürich
- Luhmann, N. (1984):** Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, 1. Aufl., Frankfurt am Main
- Lynch, R. (2000):** Corporate Strategy, 2. Aufl., London
- Malik, F. (1996):** Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 5. Aufl., Bern, Stuttgart und Wien
- March, J. G. (1991):** Exploration and Exploitation in Organizational Learning, in: Organization Science, 2 (1), S. 71–87
- Marten, I. (1999):** Strategieprozesse in dynamisch komplexen Umfeldern. Dargestellt am Beispiel einer globalen Universalbank, Dissertation, Universität Freiburg, Schweiz, (Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Volks- und Betriebswirtschaft, Band 2581), Bern, u. a.
- Maylor, H., Blackmon, K. (2005):** Researching Business and Management, Basingstoke
- Mayring, P. (2001):** Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse, in: Forum Qualitative Sozialforschung, 2 (1), o. S.
- Mayring, P. (2013):** Qualitative Inhaltsanalyse, in: Flick, U., von Kardorff, E., Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 10. Aufl., Reinbek bei Hamburg, S. 468–475
- Mayring, P. (2015):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Weinheim und Basel
- Mayring, P. (2016):** Einführung in die qualitative Sozialforschung, 6. Aufl., Weinheim und Basel
- McCann, J. E., Selsky, J. (1984):** Hyperturbulence and the Emergence of Type 5 Environments, in: The Academy of Management Review, 9 (3), S. 460–470

- McGahan, A. M. (2000):** How Industries Evolve, in: *Business Strategy Review*, 11 (3), S. 1–16
- McGahan, A. M. (2004a):** How Industries Evolve: Principles for Achieving and Sustaining Superior Performance, Boston
- McGahan, A. M. (2004b):** How Industries Change, in: *Harvard Business Review*, 82 (10), S. 86–94
- McGahan, A. M., Porter, M. E. (1997):** How Much Does Industry Matter, Really?, in: *Strategic Management Journal*, 18 (Summer Special Issue), S. 15–30
- Meffert, H. (1986):** Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Aufl., Wiesbaden
- Meinefeld, W. (2013):** Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung, in: Flick, U., von Kardorff, E., Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, 10. Aufl., Reinbek bei Hamburg, S. 265–275
- Merriam, S. B. (2009):** Qualitative Research. A Guide to Design and Implementation, 2. Aufl., San Francisco
- Meuser, M., Nagel, U. (1991):** ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Garz, D., Kraimer, K. (Hrsg.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*, Opladen, S. 441–471
- Mietzner, D. (2009):** Strategische Vorausschau und Szenarioanalysen. Methodenevaluation und neue Ansätze, Wiesbaden
- Miles, R. E. et al. (1978):** Organizational Strategy, Structure, and Process, in: *Academy of Management Review*, 3 (3), S. 546–562
- Milliken, F. J. (1987):** Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect and Response Uncertainty, in: *Academy of Management Review*, 12 (1), S. 133–143
- Mintzberg, H. (1979):** An Emerging Strategy of "Direct" Research, in: *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), S. 582–589
- Mintzberg, H. (1994):** The Rise and Fall of Strategic Planning. Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners, New York
- Mintzberg, H. (2007):** Tracking Strategies. Towards a General Theory, Oxford u. a.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998):** Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, London, u. a.
- Moussetis, R. C. et al. (o. J.):** Corporate Political Management Readiness: The Relationship of Environment-Organization and Performance, o. O.
- Muchna, C. (1995):** Früherkennungssysteme, in: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*, (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band IV), 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 719–731
- Müller, A. W., Cornetta, C., von Siebenthal, A. (2013):** Zukunftsstudie Elektromobilität Schweiz 2030. Vom Sprit zum Strom. Crossing Borders, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZAHW) (Hrsg.), Winterthur

- Müller, W. (1993):** Risiko und Ungewißheit, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 3 (R-Z), (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band I) 5. Aufl., Stuttgart, Sp. 3813–3825
- Müller-Stewens, G. (2007):** Früherkennungssysteme, in: Köhler, R., Küpper, H.-U., Pfingsten, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band I), 6. Aufl., Stuttgart, Sp. 558–570
- Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2016):** Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 5. Aufl., Stuttgart
- Nag, R., Hambrick, D. C., Chen, M.-J. (2007):** What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field, in: Strategic Management Journal, 28 (9), S. 935–955
- Neue Zürcher Zeitung (NZZ) (Hrsg.) (2015):** Schweizer Schokoladenhersteller dank gutem Exportkurs auf Kurs, 24.02.2015, (awp/sda), Bern <http://www.nzz.ch/wirtschaft/newsticker/schweizer-schokoladenhersteller-dank-gutem-exportgeschaefte-auf-kurs-1.18489743>, abgerufen am 03.08.2015
- Neus, W. (2007):** Unsicherheitstheorie, in: Köhler, R., Küpper, H.-U., Pfingsten, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band I), 6. Aufl., Stuttgart, Sp. 1770–1781
- Nothbaum, N. (1997):** Experten-Entscheidungen unter Unsicherheit. Kognitive Didaktik und situative Rahmung bei der Erhebung von Verteilungswissen, Frankfurt am Main u. a.
- Nutt, P. C., Backoff, R. W. (1992):** Strategic Management of Public and Third Sector Organizations. A Handbook for Leaders, San Francisco
- Patel, P., Younger, M. (1978):** A Frame of Reference for Strategy Development, in: Long Range Planning, 11 (2), S. 6–12
- Pechhacker, H. (o. J.):** Der globale Bienenhandel und seine Folgen, Lunz am See
- Perlitz, M. (1997):** Strategischer Wandel - Helfen neue Managementkonzepte?, in: Perlitz, M. et al. (Hrsg.): Strategien im Umbruch. Neue Konzepte der Unternehmensführung, Stuttgart, S. 3–17
- Pirker, F. (2007):** "Strategy follows Change" versus "Change follows Strategy", in: Keuper, F., Groten, H. (Hrsg.): Nachhaltiges Change Management. Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 5–29
- Poland, B. D. (2001):** Transcription Quality, in: Gubrium, J. F., Holstein, J. A. (Hrsg.): The Handbook of Interviewing, London, S. 629–694
- Porter, A. L. et al. (2004)** (TFA Technology Futures Analysis Methods Working Group): Technology futures analysis: Toward integration of the field and new methods, in: Technological Forecasting and Social Change, 71 (3), S. 287–303
- Porter, M. E. (1980):** Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York
- Porter, M. E. (1981):** The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management, in: The Academy of Management Review, 6 (4), S. 609–620



- Porter, M. E. (1985):** Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, New York
- Porter, M. E. (1996):** What is Strategy?, in: Harvard Business Review, 74 (6), S. 61–78.
- Porter, M. E. (2013):** Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 12. Aufl., Frankfurt am Main
- Pümpin, C. (1981):** Grundlagen der strategischen Führung, in: Pümpin, C. et al. (Hrsg.): Produkt-Markt-Strategien. Neue Instrumente erfolgreicher Unternehmensführung, Nr. 73, Bern, S. 7–32
- Pümpin, C. (1992):** Strategische Erfolgspositionen. Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung, Bern
- Raffée, H., Effenberger, J., Fritz, W. (1994):** Strategieprofile als Faktoren des Unternehmenserfolgs. Eine empirische Analyse, in: Die Betriebswirtschaft, 54 (3), S. 383–396
- Read, S. et al. (2009):** Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach, in: Journal of Marketing, 73 (3), S. 1–18
- Reed, R., Luffman, G. A. (1986):** Diversification: The Growing Confusion, in: Strategic Management Journal, 7 (1), S. 29–35
- REFA - Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V. (Hrsg.) (1991):** Methodenlehre der Betriebsorganisation. Planung und Steuerung, Teil 3, München
- Reisinger, S., Gattringer, R., Strehl, F. (2013):** Strategisches Management. Grundlagen für Studium und Praxis, München u. a.
- REPower (2013):** Stromproduktion in Europa, <http://www.repower.com/gruppe/energie/energiekontext/stromproduktion-in-europa/>, abgerufen am 05.05.2015
- Riedl, J. (1995):** Strategie und Personal. Ansätze zur Personalorientierung der strategischen Unternehmensführung, Dissertation, Universität Bayreuth, Wiesbaden
- Rieger, F. H. (1998):** Gegenstand, Aufgaben und Theoriekonzeptionen der Betriebswirtschaftslehre, in: Kück, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen, 3. Aufl., Berlin, S. 27–68
- Riesenhuber, M. (2006):** Die Fehlentscheidung. Ursache und Eskalation, Wiesbaden
- Riesenhuber, F. (2009):** Großzahlige empirische Forschung, in: Albers, S. et al. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 1–16
- Rohe, A. R., Grünig, R. (2010):** Strategie unter Unsicherheit. Working Paper No. 412, Freiburg, Schweiz
- Sanchez, R. (1995):** Strategic Flexibility in Product Competition, in: Sloan Management Journal, 6 (Summer Special Issue), S. 135–159
- Schanz, G. (1997):** Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre, in: Bea, F. X., Dichtl, E., Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Grundfragen, Band 1, 7. Aufl., Stuttgart und Jena, S. 81–198
- Schneck, O. (1997):** Betriebswirtschaftslehre. Eine praxisorientierte Einführung mit Fallbeispielen, Frankfurt und New York
- Schoemaker, P. J. H., Gunther, R. E. (2002):** Profiting from Uncertainty. Strategies for Succeeding No Matter What the Future Brings, New York

- Schradin, H. R. (2007):** Risikomanagement, in: Köhler, R., Küpper, H.-U., Pfingsten, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band I), 6. Aufl., Stuttgart, Sp. 1584–1592
- Schreyögg, G. (1993):** Umfeld der Unternehmung, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 1, Teilband 3 (R-Z), (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band I) 5. Aufl., Stuttgart, Sp. 4232–4247
- Schwarz, J. O. (2009):** „Schwache Signale“ in Unternehmen: Irrtümer, Irritationen und Innovationen, in: Popp, R., Schüll, E. (Hrsg.): Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Band 1, Berlin und Heidelberg, S. 245–254
- Schweitzer, M. (1978):** Wissenschaftsziele und Auffassungen in der Betriebswirtschaftslehre. Eine Einführung, in: Schweitzer, M. (Hrsg.): Auffassungen und Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre, Darmstadt, S. 1–14
- Senge, P. M. (1996):** Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 2. Aufl., Stuttgart
- Siegrist, A. et al. (2014):** Elektromobilität - Studie. Ladeinfrastruktur Region Basel. Schlussbericht, 19.09.2014, Zürich
- Slater, S. F., Olson, E. M. (2002):** A Fresh Look at Industry and Market Analysis, in: Business Horizons, 45 (1), S. 15–22
- Sommerlatte, T., Deschamps, J.-P. (1986):** Der strategische Einsatz von Technologien. Konzepte und Methoden zur Einbeziehung von Technologien in die Strategieentwicklung des Unternehmens, in: Little, A. D., International (Hrsg.): Management im Zeitalter der strategischen Führung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 37–76
- Srnka, K. J. (2007):** Integration qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden. Der Einsatz kombinierter Forschungsdesigns als Möglichkeit zur Förderung der Theorieentwicklung in der Marketingforschung als betriebswirtschaftliche Disziplin, in: Marketing ZFP – Journal of Research and Management, 29 (4), S. 247–260
- Statista (Hrsg.) (2015):** Pro-Kopf-Konsum von Honig in der Schweiz bis 2012, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/289225/umfrage/pro-kopf-konsum-von-honig-in-der-schweiz/>, abgerufen am 18.07.2015
- Steinke, I. (1999):** Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung, Weinheim und München
- Steinke, I. (2013):** Gütekriterien qualitativer Forschung, in: Flick, U., von Kardorff, E., Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 10. Aufl., Reinbek bei Hamburg, S. 319–331
- Steinmann, H., Schreyögg, G. (2005):** Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte - Funktionen - Fallstudien, 6. Aufl., Wiesbaden
- Sumer, K., Bayraktar, C. A. (2012):** Business Strategies and Gaps in Porter's Typology: A Literature Review, in: Journal of Management Research, 4 (3), S. 100–119
- Swissmedic, Schweizerisches Heilmittelinstitut (Hrsg.) (2014):** Zulassungen. Informationen Humanarzneimittel (HAM), <https://www.swissmedic.ch/zulassungen/00153/index.html>, abgerufen am 24.07.2014
- Thahabi, E. (2010):** Die Bildung von strategischen Geschäften in mittleren, international tätigen Unternehmen, Dissertation, Universität Freiburg, Schweiz, Wiesbaden

- The McKinsey Quarterly (Hrsg.) (2008):** A Fresh Look at Strategy Under Uncertainty: An Interview, in: The McKinsey Quarterly, (December 2008), S. 1–8, <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/a-fresh-look-at-strategy-under-uncertainty-an-interview>, abgerufen am 05.05.2016
- Thom, N. (1984):** Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien. Habilitationsschrift an der Universität zu Köln, Köln
- Thom, N. (2007):** Die Fallstudie als didaktisches Instrument, in: Thom, N., Wenger, A. P., Zaugg, R. J. (Hrsg.): Fälle zu Organisation und Personal. Didaktik, Fallstudien, Lösungen, Theoriebausteine, 5. Aufl., Bern, Stuttgart und Wien, S. 5–20
- Thomas, G. (2011):** A Typology for the Case Study in Social Science Following a Review of Definition, Discourse, and Structure, in: Qualitative Inquiry, 17 (6), S. 511–521
- Tversky, A., Kahneman, D. (1974):** Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases, in: Science, 185 (4157), S. 1124–1131
- Ulrich, P., Hill, W. (1976):** Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre (Teil I), in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 5 (7), S. 304–309
- Uske, T. (2008):** The Perception of Uncertainty and its Impact on Strategic Interactions. Analysis and Experimental Investigations, Dissertation, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Jena
- Velenchik, A. D. (1995):** The Case Method as a Strategy for Teaching Policy Analysis to Undergraduates, in: Journal of Economic Education, 26 (1), S. 29–38
- Venkatraman, N. (1989):** Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement, in: Management Science, 35 (8), S. 942–962
- Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen (VSE) (Hrsg.) (2013):** Erneuerbare Energien, <http://www.strom.ch/de/energie/wege-in-die-stromzukunft/erneuerbare-energien.html>, abgerufen am 12.05.2015
- Vesper, K. (1979):** Strategic Mapping - A Tool for Corporate Planners, in: Long Range Planning, 11 (6), S. 75–92
- Vogel, R. (2011):** Exploration und Exploitation: Stand und Perspektiven der internationalen Diskussion. Diskussionspapier, Hamburg
- von Neumann, J., Morgenstern, O. (1944):** Theory of Games and Economic Behaviour, Princeton
- Waring, T., Wainwright, D. (2008):** Issues and Challenges in the Use of Template Analysis: Two Comparative Case Studies from the Field, in: Electronic Journal of Business Research Methods, 6 (1), S. 85–93
- Welge, M. K. (2007):** Strategische Unternehmensführung, in: Köhler, R., Küpper, H.-U., Pfingsten, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band I), 6. Aufl., Stuttgart, Sp. 1709–1721
- Welge, M. K., Al-Laham, A. (2008):** Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung, 5. Aufl., Wiesbaden
- Whittington, R. (1993):** What is Strategy - and Does it Matter?, London und New York

- Wholey, D. R., Brittain, J. (1989):** Characterizing Environmental Variation, in: *Academy of Management Journal*, 32 (4), S. 867–882
- Wieselhuber, N. (1983):** Phasen und Prozeß der strategischen Planung, in: Töpfer, A., Afheldt, H. (Hrsg.): *Praxis der strategischen Unternehmensplanung*, Band 5, Frankfurt am Main, S. 55–82
- Wilson, I. (2000):** From Scenario Thinking to Strategic Action, in: *Technological Forecasting and Social Change*, 65 (1), S. 23–29
- Wirtz, B. W., Mathieu, A., Schilke, O. (2007):** Strategy in High-Velocity Environments, in: *Long Range Planning*, 40 (3), S. 295–313
- Wissema, J. G., Van der Pol, H. W., Messer, H. M. (1980):** Strategic Management Archetypes, in: *Strategic Management Journal*, 1 (1), S. 37–47
- Witt, H. (2001):** Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung, in: *Forum Qualitative Sozialforschung*, 2 (1)
- Wüthrich, H. A. (1991):** Neuland des strategischen Denkens. Von der Strategietechnokratie zum mentalen Management, Wiesbaden
- Yang, B., Burns, N. D., Backhouse, C. J. (2004):** Management of Uncertainty Through Postponement, in: *International Journal of Production Research*, 42 (6), S. 1049–1064
- Yin, R. K. (2012):** *Applications of Case Study Research*, 3. Aufl., Los Angeles u. a.
- Yin, R. K. (2014):** *Case Study Research. Design and Methods*, Los Angeles u. a.
- Zaugg, R. J. (2009):** Nachhaltiges Personalmanagement. Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management, 1. Aufl., Wiesbaden
- Zukunftsinstitut GmbH (Hrsg.) (2014):** Methoden der Trend- und Zukunftsforschung, [http://www.zukunftsinstitut.de/trend\\_und\\_zukunftsforschung\\_methoden](http://www.zukunftsinstitut.de/trend_und_zukunftsforschung_methoden), abgerufen am 19.11.2014